

## THESIS / THÈSE

### MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

Analyse de l'impact du style de management sur les risques psychosociaux au sein de  
la zone de police Namur Capitale

Meyer, Marguerite

*Award date:*  
2020

*Awarding institution:*  
Université de Namur

[Link to publication](#)

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Analyse de l'impact du style de management sur les risques  
psychosociaux au sein de la zone de police Namur Capitale

**Marguerite MEYER**

**Directeur : Prof. V. FLOHIMONT**

Mémoire présenté  
En vue de l'obtention du titre de  
Master 120 en sciences de gestion à finalité spécialisée  
en Business Analysis & Integration

**ANNEE ACADEMIQUE 2019-2020**



### **Remerciements**

*Tout d'abord, je remercie Mme Valérie Flohimont, professeur à l'Université de Namur et directeur de ce mémoire, pour le temps consacré à ce travail et surtout pour ses conseils judicieux qui ont contribué à alimenter ma réflexion.*

*Ensuite, je tiens à remercier la zone de police de Namur Capitale qui m'a permis d'effectuer un stage au sein de leur organisation. Et plus particulièrement à M. Jean-François Laurant, mon maître de stage et commissaire ainsi que Mme Nathalie Pire, chef du service des ressources humaines pour leur accueil, leur aide et leurs précieux conseils.*

*Je remercie également les membres du personnel du pôle académique de l'Université de Namur qui m'ont beaucoup appris durant mon cursus scolaire.*

*Et enfin, je remercie ma famille et particulièrement mes parents qui m'ont soutenu tout au long de mes études.*

## Table des matières

---

1.	Introduction.....	1
2.	Méthodologie .....	3
3.	Description de la Zone de Police de Namur Capitale .....	5
4.	Les risques psychosociaux .....	7
4.1	Cadre légal .....	7
4.2	Définition.....	7
a.	Dommage psychique .....	8
b.	Dommage physique .....	8
c.	Les composantes du travail .....	8
d.	L'organisation du travail.....	8
e.	Contenu du travail .....	8
f.	Conditions de travail.....	9
g.	Conditions de vie au travail .....	9
h.	Les relations interpersonnelles au travail.....	9
4.3	Les indicateurs .....	10
5.	Les styles de management .....	11
5.1	Le modèle Blake et Mouton .....	11
a.	Le style laxiste .....	12
b.	Le style participatif .....	12
c.	Le style intermédiaire.....	12
d.	Le style autoritaire .....	12
e.	Le style démocratique .....	12
6.	Les RPS et la zone de police de Namur .....	13
6.1	Obligations légales .....	13
6.2	StressTeam.....	13
6.3	ASPICS.....	13

6.4	Service intranet .....	14
7.	Analyse des données du cadre de base .....	15
7.1	Informations personnelles.....	15
7.2	Cadre réglementaire.....	15
7.3	Composantes de l'organisation.....	16
7.4	Contenu du travail .....	17
7.5	Conditions de travail.....	21
7.6	Conditions de vie au travail .....	23
7.7	Relations interpersonnelles au travail.....	25
7.8	Observations .....	27
8.	Analyse des données des chefs de service .....	28
8.1	Cadre réglementaire.....	28
8.2	Composantes de l'organisation.....	29
8.3	Contenu du travail .....	31
8.4	Conditions de travail.....	34
8.5	Relations interpersonnelles au travail.....	35
8.6	Observations .....	39
9.	Confrontation entre les analyses .....	41
9.1	Cadre réglementaire.....	41
9.2	Composantes de l'organisation.....	41
9.3	Contenu de l'organisation.....	42
9.4	Conditions de travail.....	43
9.5	Relations interpersonnelles.....	44
10.	Impact du style de management sur les RPS .....	46
10.1	Composantes de l'organisation.....	46
10.2	Contenu du travail .....	48
10.3	Conditions de travail.....	49

10.4	Relations interpersonnelles au travail.....	49
11.	Recommandations.....	52
11.1	Cadre réglementaire.....	52
11.2	Composantes de l'organisation.....	53
11.3	Contenu du travail .....	53
11.4	Conditions de travail.....	53
11.5	Relations interpersonnelles.....	54
11.6	Autres moyens d'actions .....	54
12.	Conclusion .....	56
13.	Limites du travail .....	59
14.	Tableau des abréviations.....	60
15.	Sources.....	61
15.1	Bibliographie .....	61
15.2	Sitographie.....	61
15.3	Liste interviews.....	63
16.	Annexe .....	64
16.1	Annexe 1 .....	64
16.2	Annexe 2.....	70
16.3	Annexe 3.....	73

## 1. Introduction

---

Lors de la remise des diplômes des ingénieurs civils 2019 à l'Université Catholique de Louvain, Pedro Correa ancien ingénieur devenu artiste disait : *« Je vais par contre commencer par une statistique que je vais poser là, exprès pour vous faire un peu peur. C'est une statistique tellement incroyable que j'ai dû la « fact-checker » quand je l'ai lue pour la première fois, que l'on entend très rarement si pas jamais, et qui est je pense le canari dans la mine qui devrait nous indiquer que quelque chose va très mal aujourd'hui. Cette statistique nous dit que depuis 5 ans, la Belgique dépense plus de budget national en maladies de longue durée (essentiellement des dépressions et des burnout) qu'en charge liées au chômage. Oui, vous avez bien entendu : contrairement à ce que l'on nous martèle chaque jour à propos du chômage, cela veut dire qu'en sortant d'ici vous avez en fait plus de risque de tomber malade ou en dépression à cause de votre job que de ne pas en trouver. Et cette situation s'aggrave un peu chaque année depuis 5 ans. Cela n'a rien de ponctuel. C'est quelque chose qui m'a beaucoup interpellé. Je me suis un peu penché sur les raisons de cela, et en fait, ce résultat n'est pas si étonnant que ça : aujourd'hui toutes les études scientifiques en neurosciences et en psychologie du bonheur sont unanimes : placer des termes anxiogènes comme « le sérieux », comme « l'excellence », « la compétitivité » ou « le sacrifice » au centre de notre vie, sans en placer d'autres essentiels, comme « la joie », « la collaboration » ou « le sens », c'est prouvé, ça ne peut que mener à la tristesse, à la fatigue et au final à la maladie, au burnout. ».* (CORREA, 2019)

Alors que je poursuis un cursus en sciences de gestion, option « Advanced Management » qui a pour but de m'amener un jour à diriger une équipe, ces chiffres et ce discours m'interpellent. En entendant ce genre de paroles, des questions me viennent en tête : « A quoi bon travailler pour être malheureux, quel phénomène nous fait poursuivre l'appât du gain et non le bonheur des gens, des êtres humains ? ». Toutes ces questions qui m'amènent à me demander si un jour je pourrais avoir une influence sur le bien-être des gens. Est-ce qu'un jour des personnes se sentiront bien dans mon équipe ou au contraire se sentiront-elles mal ? J'avance dans l'idée d'un jour devenir manager, mais à quel prix ? Je ne veux pas être cette personne qui ne voit que par les chiffres. Mais est-ce possible dans notre société actuelle ? Toutes ces questions m'amènent à la problématique de ce travail : l'impact du style de management sur les risques psychosociaux. Afin d'avoir une vision réelle de cet impact, j'ai voulu rendre ce travail plus pratique que théorique, c'est pourquoi j'ai décidé de le réaliser à mon endroit de stage, la zone de police de Namur Capitale. Tous ces éléments nous amènent



au sujet central de ce travail : l'analyse de l'impact du style de management sur les risques psychosociaux au sein de la zone de police de Namur Capitale.

Pour ce faire, nous aborderons d'abord la définition des risques psychosociaux afin de comprendre réellement en quoi consistent ces risques. Puis, nous aborderons les différents styles de management. Ensuite, les résultats des questionnaires et entretiens réalisés lors de mon stage seront présentés pour finalement analyser l'impact du style de management sur les risques psychosociaux au sein de la zone de police de Namur Capitale. Et enfin, des recommandations à destination de la zone seront émises.

## 2. Méthodologie

---

La question centrale que nous explorons dans ce travail est « Quel impact le style de management peut avoir sur les risques psychosociaux au sein de la zone de police de Namur ». Pour y répondre, nous commençons par des recherches littéraires sur les risques psychosociaux afin d'alimenter nos connaissances dans ce domaine. Les recherches ont été établies sur des documents, notamment belges, pour connaître la législation en vigueur mais aussi sur le territoire français car ils ont des connaissances à ce sujet. Ensuite, des recherches littéraires sur les styles de management ont également été effectuées. Celles-ci sont basées sur le modèle de Blake et Mouton (1964) qui est très connu à ce niveau-là.

Ensuite, nous avons réalisé des questionnaires destinés aux membres du personnel afin de récolter des données de terrain. Nous avons analysé ces données pour arriver à faire des liens et conclure sur la situation de la zone de police de Namur en matière de risques psychosociaux.

Afin de confronter les résultats de la revue de littérature à la pratique de terrain, plus particulièrement au niveau de la zone de police de Namur, j'ai suivi des policiers sur le terrain. Cette expérience très enrichissante a été réalisée dans le cadre de mon stage. Cette observation permet de voir comment se passe le travail des policiers au quotidien. De plus, cela m'a permis de parler avec certains d'entre eux et de déjà aborder le sujet des risques psychosociaux de manière informelle. En plus de participer à différentes interventions de terrain, j'ai eu l'occasion de passer dans les différents services pour avoir une explication sur le fonctionnement de chacun de ceux-ci. Lors de ces rencontres, j'ai pu déceler des éléments importants dans le domaine des risques psychosociaux.

J'ai ensuite rédigé deux questionnaires différents : un pour les policiers du cadre de base et un pour les chefs de service. Le questionnaire destiné au cadre de base est élaboré sur la base des composantes de la définition des risques psychosociaux pour évaluer la situation des RPS au sein de la zone de police de Namur. Ce questionnaire (annexe 1) a été envoyé sur la boîte mail de chaque policier du cadre de base et devait être renvoyé sur ma boîte mail universitaire. Afin de garantir l'anonymat, il leur était également possible d'envoyer le questionnaire sans nom en version papier. Le choix d'interroger le personnel du cadre de base et pas celui du cadre moyen s'est fait pour deux raisons. Tout d'abord car les différents commissaires et inspecteurs transmettent leur façon de manager au cadre moyen mais aussi car c'était une demande du chef de corps. En parallèle au questionnaire des policiers du cadre

de base, un entretien semi-directif<sup>1</sup> (annexe 2) a été réalisé pour les chefs de service. Celui-ci est aussi basé sur les composantes de la définition des RPS afin de voir les similitudes ou les désaccords entre les membres du personnel du cadre de base et les chefs de service. Cet entretien a été réalisé en face à face, avec enregistrement.

---

<sup>1</sup> Un entretien semi directif est un entretien dont le thème est défini par l'enquêteur, le guide d'entretien est assez souple c'est-à-dire qu'il est directif sur la forme mais non directif sur le fond

### 3. Description de la Zone de Police de Namur Capitale

---



La zone de police de Namur est nommée, depuis 2019, police Namur Capitale. Elle couvre tout le territoire communal de Namur.

Depuis l'année 2018, la Police de Namur Capitale a un nouveau logo avec une signification particulière : *"Le confluent, caractéristique de la Ville de Namur, est schématisé et intégré dans une forme d'écusson héraldique. C'est un signe fort et intemporel. On y retrouve la symbolique d'unification entre la police et les citoyens. Là où la Sambre et la Meuse se rejoignent, c'est aussi le centre historique de Namur, son cœur. C'est aussi l'endroit où siège le Parlement...Capitale oblige! Et enfin, dans ce Y inversé, vous y verrez le signe de la paix (PEREIRA GONCALVES FATELO, 2018).* La devise de police Namur Capitale est « Unis pour servir ». Le logo et la devise ont été choisis lors d'un concours en 2018 entre des élèves de la section graphisme de la Haute Ecole Albert Jacquard de Namur.

Les zones de police locale doivent assurer sept grandes fonctionnalités : l'accueil, l'intervention, le travail de quartier, l'assistance policière aux victimes, la recherche et les enquêtes locales, le maintien de l'ordre public et la circulation.

L'organigramme (annexe 3) de la police de Namur Capitale se veut transversal et collaboratif entre les services. Les membres du personnel sont au nombre de 400 pour la zone de police de Namur et sont répartis en deux catégories. Le cadre opérationnel qui compte 347 membres et le cadre administratif et logistique (CaLog) qui a 54 membres. Le cadre opérationnel est subdivisé en huit services : l'information opérationnelle, police secours, la circulation, la proximité, les enquêtes et recherches, l'appui canin, les interventions spéciales et le dispatching.

La zone de police de Namur est dirigée par le chef de corps, Monsieur Olivier LIBOIS. Il occupe cette fonction depuis 2016 et son mandat a une durée de cinq ans.

La zone de police Namur Capitale est répartie sur deux implantations, la première sur le plateau Hastedon à Saint-Servais et la deuxième au théâtre à Namur. La première ne prend pas les plaintes des citoyens tandis que la deuxième est ouverte en permanence et enregistre toutes les plaintes.

Des valeurs importantes sont véhiculées au sein de la zone de Namur. Celles-ci sont décrites sur le site internet de la zone comme suit : « *respecter et s'attacher à faire respecter les droits et libertés individuels de chaque citoyen, spécialement en s'astreignant à un*

*recours, toujours réfléchi et limité au strict nécessaire, à la force qui nous est confiée; respecter les institutions démocratiques, notamment en répondant ouvertement de nos actions; faire preuve d'une totale impartialité, incorruptibilité et intégrité; être animé d'un esprit de service caractérisé par une disponibilité permanente; la volonté d'améliorer sans cesse la qualité de notre travail; une mise en œuvre optimale des moyens adéquats; la transparence de nos actions; ensemble, favoriser un climat de travail positif».* (POLICE LOCALE NAMUR CAPITALE, s.d.)

Un policier, qu'il soit en service ou non, doit toujours respecter les statuts de police et faire preuve d'exemple pour la population. Un policier, peut être sanctionné pour des faits de la vie privée.

## 4. Les risques psychosociaux

---

Tout ce chapitre se base sur le manuel du SPF emploi sur les risques psychosociaux série stratégie Sobane. (MALCHAIRE, PIETTE, D'HOORE, STORDEUR, MOENS, BOODTS, COGO, DE COOMAN, CARLIER, HUSSON, 2015)

### 4.1 Cadre légal

La loi relative au bien-être des travailleurs dans le cadre de l'exécution de leur travail date du 4 août 1996. Elle a connu différentes modifications au fil des années. En 2007, le législateur y a inclus de façon intégrante la violence et le harcèlement (moral et sexuel) à la charge psychosociale. Ensuite, en 2014, le législateur a porté son attention sur les risques psychosociaux et a adopté les lois du 28 février 2014 et du 28 mars 2014 qui modifient le chapitre V de la loi bien-être au travail. Depuis cette modification, la Loi BET comprend un chapitre *Vbis* qui fixe un cadre général pour la prévention des risques psychosociaux au travail qui délimite notamment des obligations pour l'employeur en matière de prévention des risques psychosociaux.

La loi BET repose sur le système dynamique de gestion des risques. Pour cela, elle impose à l'employeur de prendre des mesures pour éviter les risques, prendre des mesures pour éviter l'exposition aux risques (ou limiter l'exposition) et de prendre des mesures pour limiter le dommage suite à l'exposition aux risques. De plus, l'employeur doit respecter le système dynamique de la gestion des risques. Pour ce faire, il doit effectuer une analyse de risques. Sur la base de cette analyse, il doit adopter les mesures de prévention requises. Ces mesures doivent être intégrées dans le plan annuel et dans le plan global de prévention et, compte tenu du système dynamique de gestion des risques, doivent être évaluées régulièrement, et le cas échéant, adaptées.

### 4.2 Définition

Selon l'article 32/1 de la Loi BET (1996), les risques psychosociaux sont définis comme suit : « *la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger* ».

Compte tenu de notre objet d'étude, le lien entre management et risques psychosociaux, il nous semble utile de se pencher sur les éléments clefs de la définition légale.

#### *a. Dommages psychiques*

Le dommage psychique peut se manifester de différentes façons selon chaque individu : par des angoisses, des dépressions, des idées suicidaires, etc.

#### *b. Dommages physiques*

Les dommages physiques peuvent se manifester par un mauvais sommeil, des problèmes de santé tels que des problèmes gastriques, intestinaux, de l'hypertension, des migraines, etc.

#### *c. Les composantes du travail*

Les composantes du travail reprises dans la définition des risques psychosociaux sont au nombre de cinq : l'organisation du travail, le contenu du travail, les conditions de travail, les conditions de vie au travail et les relations interpersonnelles au travail. Dans une perspective systémique, ces composantes (appelées traditionnellement les 5 T) interagissent et peuvent s'influencer mutuellement.

#### *d. L'organisation du travail*

Les composantes de l'organisation du travail reprennent tout ce qui a trait à la coordination du travail. Elles peuvent tant reprendre les réglementations sur le bien-être au travail que les outils de gestion mis en place dans l'entreprise pour atteindre les objectifs. Les composantes les plus fréquentes sont l'organisation des horaires, les responsabilités des travailleurs et les organes de concertation.

Pour éviter l'apparition des risques psychosociaux, il est préférable que les horaires de travail soient assez flexibles et connus à l'avance par les travailleurs. Il faut que chaque travailleur ait des responsabilités représentant ses compétences. Des organes de concertation doivent être mis en place, il s'agit d'une obligation légale pour les entreprises.

#### *e. Contenu du travail*

Comme son nom l'indique, le contenu du travail est tout ce que le travailleur va devoir faire, ses tâches à proprement parler. Dès lors, le contenu du travail reprend également les ordres qu'un travailleur peut recevoir de sa ligne hiérarchique.

A ce stade, pour éviter les risques psychosociaux, il faut que les ordres reçus des différents niveaux hiérarchiques soient cohérents pour les travailleurs.

Dans cette rubrique, un lien avec la théorie de Christophe Dejours sur le travail prescrit et le travail réel peut être établi. Selon C. Dejours le travail prescrit correspond au travail tel qu'il est demandé par le supérieur. Le travail réel, quant à lui, est le travail tel qu'il est réellement exécuté par les travailleurs. Entre les deux, il existe un écart appelé « le zèle ». Pour limiter la présence de risques psychosociaux, il est important pour la ligne hiérarchique de prendre conscience de l'existence de ce « zèle ». Celui-ci ne peut pas être supprimé par les supérieurs mais le fait d'en avoir conscience permet de le surveiller. (DEJOURS, 2008)

#### *f. Conditions de travail*

Les conditions de travail reprennent tout ce qui touche à l'exécution du travail : le recrutement, les salaires, la durée de travail, les pauses, les compétences, les formations, les entretiens et les évaluations.

Pour prévenir les risques psychosociaux, il faut que les conditions de recrutement en interne soient connues, que le salaire soit juste par rapport aux tâches exécutées. Il faut également que les formations permettent aux employés de rester dans le mouvement malgré un environnement changeant. Les entretiens et les évaluations doivent être suivies et connues d'avance par les travailleurs et ils doivent en recevoir un feedback.

#### *g. Conditions de vie au travail*

Les conditions de vie au travail comprennent tout ce qui touche à l'aspect physique du travail : les locaux, les matériaux, la lumière, le bruit, etc.

Il n'est plus à démontrer l'impact que peut avoir le bruit dans un bureau sur les travailleurs. Dès lors, pour éviter les risques psychosociaux, il est important de prendre en compte cet aspect ergonomique dans l'aménagement des entreprises.

#### *h. Les relations interpersonnelles au travail*

Les relations interpersonnelles au travail sont tous les échanges sociaux que peuvent rencontrer les salariés dans le cadre de leur travail. Il s'agit des relations internes à l'entreprise : entre collègues d'un même service, entre collègues de différents services et avec la ligne hiérarchique. Dans certaines entreprises, les employés sont aussi amenés à rencontrer des personnes extérieures à l'entreprise, telles que les clients et les fournisseurs par exemple. Ces relations externes sont aussi à prendre en compte dans les relations interpersonnelles au travail. L'employeur a un impact qui peut objectivement être un danger.



Sur le site internet du SPF emploi, travail et concertation sociale, le danger est dit objectif lorsqu'il « *pourrait causer un dommage à la santé psychique (éventuellement accompagné d'un dommage physique) à tout travailleur moyen placé dans les mêmes circonstances.* ». (SPF EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERATION SOCIALE, s.d.) On entend par cette définition, qu'il faut prendre en compte la subjectivité et la sensibilité de chaque travailleur dans l'analyse des RPS.

Pour parler de RPS, il doit s'agir d'éléments sur lesquels l'employeur peut avoir un impact. Il s'agit donc des cinq composantes du travail. Malgré le fait que l'employeur n'a pas d'impact sur la sphère privée des salariés, il est important de ne pas oublier que tout problème extérieur peut finalement engendrer des problèmes au travail. Dans ce cas-là, l'employeur doit tout mettre en place pour les éviter.

#### **4.3 Les indicateurs**

Pour détecter la présence de RPS dans une entreprise plusieurs éléments sont à prendre en compte : les éléments repris dans les cinq composantes du travail. Ces éléments peuvent être détectés grâce aux indicateurs spécifiques à la GRH comme un taux d'absentéisme élevé, la consommation d'alcool sur le lieu de travail, des maladies pour burnout, des suicides dans l'entreprise etc.

## 5. Les styles de management

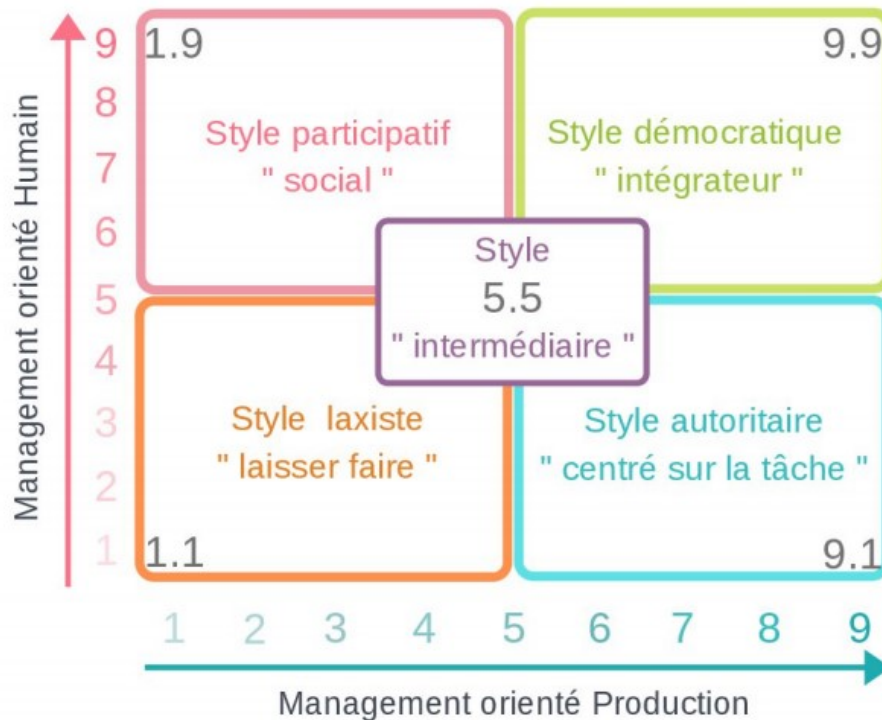
Il existe différents styles de management théoriques. Dans ce paragraphe, nous allons aborder les principaux styles de management retrouvés dans la littérature. Cependant, il ne faut pas perdre de vue qu'il est impossible d'appliquer tel quel un style de management. C'est pourquoi, chaque individu a sa propre façon de manager qui se rapproche d'un style théorique. Dans la littérature, le modèle de Blake et Mouton (1964) revient souvent. C'est un modèle pilier dans le management, c'est pourquoi nous allons nous baser sur celui-ci.

La théorie de ce chapitre se base essentiellement sur la fiche pratique Blake et Mouton. (MANAGER-GO, s.d.)

### 5.1 Le modèle Blake et Mouton

Ce modèle provient de Robert Blake, docteur en psychologie et en droit et Jane Mouton également docteur en psychologie. Ils étaient tous les deux théoriciens en management et ont travaillé ensemble dans les années 60-70 pour formaliser « the managerial grid ». Cette grille se base sur deux axes principaux : l'intérêt du manager pour la rentabilité et l'attention du manager pour l'humain. De là, découle 5 grands types de management que nous allons énumérer ci-dessous.

Tableau 1: « The managerial grid » de Blake et Mouton (1964)



*a. Le style laxiste*

C'est un style de management dans lequel le manager est très peu concerné par les résultats et l'humain. Le manager a tendance à éviter les situations complexes, il ne prend pas position sur les sujets dont il a la responsabilité. Un tel type de management peut mener à un dysfonctionnement chronique de l'organisation et une contestation permanente des collaborateurs.

*b. Le style participatif*

C'est un style de management qualifié de paternaliste. Les collaborateurs sont écoutés et sont au centre des organisations des managers qui développent des relations de qualité avec leur personnel, sans forcément se soucier des objectifs. Les effets d'un tel management sont une bonne ambiance de travail, une production en retrait et un manque de feedbacks constructifs.

*c. Le style intermédiaire*

C'est un style de management qui est l'équilibre entre l'humain et les résultats. Un manager de ce style est quelqu'un qui aime la productivité mais pas à n'importe quel prix, il se soucie de l'épanouissement de ses collaborateurs. Un tel type de management apporte un manque de performance, l'équipe n'est pas à sa performance optimale.

*d. Le style autoritaire*

C'est un style de management où la productivité est au centre des attentes du manager qui a peur de l'échec. Le manager utilise ses collaborateurs comme des pions, ils les contrôlent en permanence. Les effets d'un tel management sont une performance à court terme mais avec une démotivation du personnel.

*e. Le style démocratique*

Dans ce style de management, l'équipe est au centre des préoccupations. Le manager est ouvert d'esprit, charismatique et souvent inspirant. Un tel type de management a de nombreux avantages tels qu'une implication des collaborateurs, des performances élevées, une meilleure gestion des conflits et des périodes de tension ainsi que des meilleures décisions. C'est le modèle d'un manager idéal.

## 6. Les RPS et la zone de police de Namur

---

Au sein de la zone, plusieurs mesures sont mises en place concernant les risques psychosociaux.

### 6.1 Obligations légales

Comme l'exige la loi, il existe un service de prévention interne pour la prévention et la protection au travail (SIPPT) qui travaille en concertation avec un service externe (SEPPT), Cohezio. Le conseiller en prévention aspects psychosociaux (CPAP) est externe à la police de Namur et fait donc partie du SEPPT. La zone de police de Namur Capitale a désigné plusieurs personnes de confiance, la liste est reprise sur l'intranet (voir ci-dessous).

### 6.2 StressTeam

Le StressTeam fait partie de la police fédérale. *Il s'agit d'une prévention primaire, secondaire et tertiaire de la souffrance psychologique et émotionnelle au travail. Le StressTeam est une équipe pluridisciplinaire d'assistants sociaux et de psychologues spécialisés dans le stress, le stress post traumatique et la psychologie de crise.* (MENSURA, 2014)

### 6.3 ASPICS

Les ASPICS sont des membres du personnel de la zone de police de Namur qui ont été désignés suite à un appel d'offres. Ils sont au nombre de 9 actuellement mais un des ASPICS de la zone est en maladie pour le moment. Ce sont des personnes qui sont de garde et qui peuvent être appelées à tout moment pour donner un soutien psychologique au personnel de terrain après une lourde intervention. Ceux-ci disposent de différentes formations telles que la gestion du stress, apprendre ce qu'est un traumatisme, etc. Si les ASPICS ne se sentent pas capable de supporter la charge psychosociale qu'engendre l'intervention, ils peuvent faire appel au StressTeam.

Durant mon stage, j'ai eu l'occasion de partager l'expérience d'un ASPIC. Celui-ci a été appelé suite aux troupes d'un corps mort dans la Meuse. La personne ASPIC est alors venue sur place, pour écouter le personnel, leur préparer un café, etc. Elle pensait ne pas avoir été d'une grande utilité à ce moment-là mais pourtant les retours des policiers sont positifs.

#### **6.4 Service intranet**

Un service intranet est en train de prendre forme pour toutes les zones de police. Celui-ci, nommé « SharePoint » est géré par la police fédérale. Ce service intranet est accessible par tous les membres du personnel. SharePoint reprend notamment un onglet dédié aux RPS. Sur cet onglet, on y retrouve toutes les informations utiles telles que les démarches à suivre, les personnes de contact, etc.

## 7. Analyse des données du cadre de base

---

### 7.1 Informations personnelles

Le questionnaire adressé au personnel du cadre de base de la zone de police de Namur a obtenu 50 réponses sur les 285 potentielles.

Les répondants proviennent de tous les services de la zone à savoir : 12% pour les ressources humaines ; 6% pour le DIO, 30% à police secours, 6% à la circulation, 12% aux GIS, 14% à la proximité, 8% au SER, 2% au dispatching, 2% également à la logistique, à l'information policière, à BC et au service du chef de corps.

Plus d'hommes ont répondu au questionnaire que de femmes : 76% contre 24%. Ce taux est représentatif de la répartition des genres au sein de la zone de police Namur Capitale. En effet, celle-ci se compose de 69% d'hommes et 31% de femmes. La majorité des répondants a plus de 30 ans, 38% de ceux-ci se retrouvent dans la tranche d'âge des 30-40 ans, 22% dans celle des 40-50 ans et enfin 30% dans celle des 50-60 ans. Par contre, la majorité des participants a entre 0 et 10 ans d'ancienneté au sein de la zone de police de Namur.

### 7.2 Cadre réglementaire

Sur les 50 personnes ayant répondu au questionnaire, seulement 10 connaissent la **législation sur le bien-être au travail**, **34 ne la connaissent pas du tout** et 6 en ont plus ou moins connaissance. Par contre, le **rôle et l'utilité de la personne de confiance** est **connu** par la majorité : 39 des répondants. Cependant, 32 participants connaissent les personnes de confiance de la zone de police de Namur. Il y a donc 7 personnes qui connaissent le rôle d'une personne de confiance mais ne savent pas de qui il s'agit au sein de la zone. Parmi les personnes ayant répondu, 4 seulement ont déjà fait appel à une personne de confiance et les 4 sont satisfaites de leurs services. Quant à la **conseillère en prévention**, 14 répondants ont déjà fait appel à ses services et **10 en sont satisfaits**, 2 n'en sont pas du tout satisfaits et 2 en sont plus ou moins satisfaits. Concernant **l'onglet dédié au RPS sur SharePoint**, seulement 6 répondants en ont pris connaissance contre **44 qui ne sont pas au courant de son existence**.

<p>De manière générale, on peut dire que la législation sur le bien-être au travail n'est pas connue des policiers de la zone de Namur. Cependant ceux-ci connaissent, en grande partie, l'utilité d'une personne de confiance et la conseillère en prévention. Par contre, l'onglet dédié aux risques psychosociaux se trouvant sur SharePoint n'est pas connu.</p>
--

### 7.3 Composantes de l'organisation

La majorité des policiers ayant répondu au questionnaire (70%) **estime toujours ou presque toujours avoir les compétences nécessaires pour accomplir les tâches** qui leur sont attribuées. 28% des répondants pensent souvent avoir les compétences et seulement 2% pense ne pas souvent les avoir. Pour la question sur la **connaissance des responsabilités**, **86% des répondants estiment toujours les connaître** contre 14% qui estiment souvent les connaître. Concernant la **prise d'initiatives au travail**, **58% des personnes ayant répondu estiment souvent en prendre**, 38% toujours et seulement 4% estiment ne pas prendre souvent d'initiatives. **60% des répondants ont répondu qu'ils étaient souvent ou toujours impliqués dans les décisions de leur chef** ; 40% des répondants estiment ne jamais l'être ou ne pas souvent l'être. Pour **l'implication des membres du personnel dans la gestion des horaires**, les réponses divergent : 13 personnes sur les 50 ayant répondu estiment ne jamais l'être ou rarement ; 14 personnes ne le sont pas souvent contre 12 qui le sont souvent et 11 qui le sont toujours ou presque toujours. **68% des répondants informent toujours ou presque toujours leur supérieur en cas d'erreur dans l'accomplissement de leur travail** ; 30% le font souvent et seulement 2% ne le font pas souvent. Par contre **76% des répondants essaient toujours ou presque toujours de comprendre d'où viennent leurs erreurs** ; 22% essaient de le faire souvent et une petite minorité (2%) ne le fait pas souvent. La question suivante porte sur **l'engagement du supérieur pour le bien-être au travail**. Les réponses sont assez mitigées : 10% des répondants pensent que leur supérieur n'est jamais ou rarement engagé pour le bien-être au travail, 14% pensent qu'il ne l'est pas souvent, 44% pensent qu'il l'est souvent et 28% qu'il l'est toujours ou presque toujours. **La majorité des répondants a des contacts directs avec les membres des autres services** (32% en ont toujours ou presque toujours, 44% en ont souvent) contre 22% qui n'en ont pas souvent. **60% des répondants estiment être souvent informés de ce qu'il se passe au sein de la zone de police**, 24% estiment l'être toujours et seulement 16% estiment ne pas souvent l'être.

Dans l'ensemble, les policiers du cadre de base estiment avoir les compétences nécessaires à la bonne réalisation de leurs tâches : ni plus, ni moins. De plus, la plupart connaissent leurs responsabilités. Ils se sentent impliqués dans les décisions du chef mais moins dans la gestion des horaires. En cas d'erreur, le personnel en avertit presque toujours son supérieur et essaie de comprendre d'où elle vient. Les policiers estiment que leur supérieur est souvent engagé dans le bien-être au travail. Les policiers sont en contact directs

avec leurs collègues des autres services. Ils sont informés de ce qui se passe au sein de la zone de police.

#### 7.4 Contenu du travail

Il existe des **statuts propres aux services de police**. Pour le personnel interrogé au sein de la zone de police de Namur Capitale, **30 personnes les connaissent assez bien ou très bien** contre 16 qui ne les connaissent pas bien et 4 qui ne les connaissent pas du tout. Par contre, parmi ces mêmes personnes, 8 ne se tiennent jamais ou rarement au courant des éventuels changements de ces statuts, 19 ne se tiennent pas souvent au courant, 15 le font souvent et 8 le font toujours. Une autre question posée dans le questionnaire est de savoir si les chefs de service tenaient au courant les policiers des éventuels changements de ces statuts. Parmi les répondants à l'enquête, 6 disent que leur chef ne le fait jamais ou rarement, **17 disent qu'ils ne sont pas souvent tenus au courant des changements par leurs chefs** contre **20 qui le sont souvent** et 5 qui le sont toujours ou presque toujours.

Différentes **valeurs** (voir point 3) **sont véhiculées au sein de la zone de police** de Namur, une des questions est de savoir si celles-ci sont connues par les membres du personnel du cadre base. **Pour la majorité des répondants elles le sont**. En effet, 36% des personnes interrogées sont toujours au courant de celles-ci, 44% le sont souvent contre une minorité de 14% qui ne le sont pas souvent et 4% qui ne le sont jamais.

Un point important dans la prévention des risques psychosociaux est d'avoir de la reconnaissance pour son travail de la part de son supérieur. C'est pourquoi cette question a également été posée dans le questionnaire. **La moitié des répondants estiment souvent avoir de la reconnaissance de leur chef pour leur travail**, 16% estiment toujours en avoir contre 20% qui estiment ne pas en avoir souvent et 14% qui pensent ne jamais ou rarement en avoir.

Le travail de policier de terrain n'est pas toujours sans danger. Cependant, selon les résultats de l'enquête en ligne des policiers du cadre de base, 26% pensent que leurs **tâches sont** toujours ou presque toujours **compatibles avec leur santé et leur sécurité**, **42% pensent qu'elles le sont souvent** tandis que 30% pensent qu'elles ne le sont pas souvent et 2% pensent qu'elles ne le sont jamais.

Une question posée dans le questionnaire porte sur la taille de l'équipe. Le but de celle-ci est de comprendre s'il y a **assez d'effectifs au sein des équipes pour que chaque policier puisse effectuer ses tâches de manière efficace mais également, avoir du temps de repos**.



Sur les 50 répondants à l'enquête, 7 pensent avoir toujours ou presque toujours le temps de faire les deux, **16 pensent l'avoir souvent tandis que 17 pensent ne pas souvent l'avoir** et 9 pensent ne jamais l'avoir.

Un point important dans la prévention contre les risques psychosociaux est l'entente avec les collègues, savoir s'il existe une compétition entre eux et si le chef la favorise. Parmi les personnes interrogées, les résultats sont satisfaisants. En effet, **78% des répondants disent ne jamais être en compétition avec leurs collègues**, 19% disent ne pas l'être souvent et seulement 4% pensent l'être souvent. Aucun répondant n'estime l'être en permanence. Quant à savoir si le chef favorise cette compétition entre collègues, les résultats sont aussi rassurants. **74% des interviewés disent que leur chef ne favorise jamais cette compétition**, 16% disent que leur chef ne la favorise pas souvent, 8% pensent que leur chef la favorise souvent et seulement 2% pensent que leur chef favorise toujours cette compétition entre collègues.

Dans chaque service, les horaires sont établis de manière différente en fonction du chef mais aussi de la fonction. Certains services fonctionnent en permanence tandis que d'autres ont des horaires administratifs. Pour le personnel travaillant de nuit et le weekend, il est important de connaître son horaire afin de pouvoir gérer sa vie professionnelle et sa vie privée. De là découle la question suivante qui consiste à savoir si les **horaires sont suffisamment connus à l'avance par les policiers**. Parmi les répondants, **la moitié (26/50) estime les avoir toujours à l'avance**, 13 personnes les ont souvent à l'avance contre 10 personnes qui disent ne pas souvent les avoir à l'avance et seulement un seul répondant qui dit ne jamais les avoir à l'avance.

Pour la bonne entente d'une équipe, il est important de compter sur le soutien de ses collègues mais aussi de son chef pour la réalisation des tâches. Parmi le personnel du cadre de base ayant répondu à l'enquête, 34% disent pouvoir toujours **compter sur le soutien de leurs collègues**, **60% disent pouvoir souvent le faire** et seulement 2% disent ne pas souvent pouvoir le faire. Quant **au soutien du chef**, les résultats montrent que 36% estiment pouvoir toujours compter dessus, **42% estiment pouvoir le faire souvent** contre 10% qui estiment ne pas souvent pouvoir compter sur son chef et 8% disent ne jamais pouvoir compter dessus.

Les policiers, surtout pour le personnel de terrain, ont besoin de matériels spécifiques pour leurs interventions. Cependant, est-il suffisant pour effectuer leurs activités correctement ? Et pour effectuer leurs activités en toute sécurité ? Ce sont deux questions qui

ont également été posées durant l'enquête. Parmi les répondants, 20% disent avoir toujours le **matériel nécessaire pour effectuer leurs activités correctement**, **56% disent l'avoir souvent** contre 18% qui pensent ne pas l'avoir souvent et 4% qui disent ne jamais ou rarement disposer du matériel nécessaire pour effectuer leurs activités correctement. Quant à **savoir si le matériel dont dispose les policiers est suffisant pour effectuer leurs tâches en toute sécurité**, 22% des répondants disent l'avoir toujours, **56% disent l'avoir souvent** tandis que 16% disent ne pas souvent l'avoir et 4% disent ne jamais ou rarement l'avoir.

Lors de mes différentes rencontres avec les policiers, j'ai pu me rendre compte que ceux-ci étaient assez souvent interpellés durant leur service. Certains sont interpellés par les citoyens dans la rue, d'autres par des collègues, d'autres encore par le téléphone, etc. Selon les résultats obtenus lors de l'enquête, cette constatation s'est révélée correcte. En effet, 11 personnes sur les 50 ayant répondu, estiment être toujours **interrompu dans leur travail pour diverses raisons**, **19 personnes le sont souvent** contre seulement 6 qui ne le sont pas souvent et 4 qui disent ne jamais ou rarement l'être. Cependant, toutes ces interruptions font partie intégrante du métier de policier, il n'est dès lors pas possible d'y échapper.

**La majorité des répondants estime ne pas accumuler du retard dans leur travail :** 38% disent ne pas souvent en accumuler et 26% disent ne jamais en accumuler contre 20% qui en accumulent souvent et 14% qui en accumulent toujours.

Pour leur sécurité, il est préférable que les policiers **vérifient leur matériel avant chaque intervention**. Cependant, ce n'est pas le cas de tout le monde. 28% des personnes interrogées le font toujours, **34% le font souvent** contre 20% qui ne le font pas souvent et 10% qui ne le font jamais. 8% des personnes interrogées n'ont pas répondu à cette question, il s'agit du personnel administratif qui ne va pas en intervention.

J'ai pu constater lors de mes différents entretiens qu'il y avait énormément de travail administratif pour le personnel du cadre de base : ils doivent rédiger des rapports après chaque intervention, compléter des papiers pour l'administration communale, pour le parquet, etc. Ce travail m'a a priori semblé pesant pour le personnel. Cependant, en analysant les résultats de l'enquête, 18 personnes sur les 50 interrogées disent que le travail leur pèse toujours ou souvent contre **32 qui disent que leur travail administratif ne leur pèse pas souvent ou jamais**. Concernant le travail de terrain, 5 personnes n'ont pas répondu à cette question, il s'agit du personnel administratif qui ne va jamais sur le terrain. Sur les 45 personnes restantes,

**40 estiment que le travail de terrain ne leur pèse pas souvent ou jamais** et 5 disent que ce travail leur pèse souvent voire toujours.

**La majorité des répondants (70%) trouve que le métier n'est jamais monotone ou répétitif**, 20% trouvent qu'il ne l'est pas souvent et seulement 8% pensent qu'il est souvent répétitif et monotone contre 2% qui trouvent qu'il l'est toujours.

**La majorité des répondants est souvent épanouie dans l'exécution de ses tâches (60%)**, 22% le sont toujours tandis que seulement 16% ne le sont pas souvent et 2% ne le sont jamais.

Le travail de policier n'est pas toujours facile au niveau émotionnel. Certains policiers m'ont partagé leur expérience en expliquant que ce n'était pas toujours facile d'intervenir sur des situations qui leur rappellent leur vie privée. Par exemple, un policier m'a fait part d'une intervention sur laquelle il a dû aller. Il s'agissait d'une fille du même âge que la sienne qui voulait se suicider, il m'expliquait que dans cette situation il n'est pas facile de ne pas penser au fait que ça pourrait arriver à sa fille. Cependant, les résultats à la phrase « **mon travail est accablant au niveau émotionnel** » sont rassurants. En effet, 20% disent que leur travail n'est jamais ou rarement accablant au niveau émotionnel, **42% disent qu'il ne l'est pas souvent** contre 22% qui disent qu'il l'est souvent et 14% qui disent que leur travail est toujours accablant au niveau émotionnel.

De manière générale, les statuts de la fonction de police sont connus par le personnel du cadre de base. Cependant, les chefs de services ne tiennent pas les policiers au courant des éventuels changements, ceux-ci le font donc eux-mêmes. Les valeurs véhiculées par la zone de police de Namur Capitale sont connues par les membres du personnel. D'après la majorité des répondants, les chefs de service donnent de la reconnaissance aux policiers sur leur travail. Les tâches demandées au personnel sont souvent compatibles avec leur santé et leur sécurité. Les avis sont mitigés sur la taille des équipes : la moitié pense qu'elle n'est pas suffisamment grande pour effectuer ses tâches de manière efficace et avoir du temps de repos et l'autre moitié pense qu'elle l'est. La majorité des policiers dit ne jamais être en compétition avec leurs collègues et que les chefs ne favorisent pas cette compétition. D'après les réponses, la moitié des répondants estime avoir son horaire suffisamment à l'avance. Plus de la moitié des répondants peuvent compter sur le soutien de leurs collègues. Et une petite moitié pense pouvoir compter sur celui de son chef. La moitié des répondants estime que son matériel est suffisant et sécurisant pour réaliser leurs tâches. Mais peu d'entre eux le vérifient avant

chaque intervention. La majorité des répondants estime ne pas accumuler du retard dans son travail. On peut dire que le travail de terrain et administratif ne pèse pas souvent à l'ensemble des policiers et que leur travail ne leur paraît pas monotone ou répétitif. De plus, la majorité des répondants est épanouie dans l'exécution de leurs tâches. Les avis sont mitigés quant au niveau émotionnel de leur travail.

## 7.5 Conditions de travail

**La grande majorité des répondants (96%) estime souvent ou toujours avoir les qualifications nécessaires pour effectuer leur travail correctement.** Seul 4% pensent ne pas souvent les avoir. Au regard des réponses à la question portant sur le fait d'avoir trop de qualifications pour les tâches demandées, **la moitié des participants dit ne jamais avoir trop de qualifications**, 34% disent ne pas souvent en avoir trop contre 4% qui disent souvent en avoir trop et 2% estiment toujours avoir trop de qualifications pour le travail qui leur est demandé.

**66% des répondants estiment ne jamais manquer de qualifications pour le travail qui leur est demandé**, 20% disent ne pas souvent en manquer et 10% disent souvent ou toujours en manquer. Au vu de ces résultats, on peut conclure que la majorité du personnel estime avoir les qualifications nécessaires à la bonne réalisation de son travail.

Comme dans toute organisation, il y a des possibilités de mouvement en interne. Dans la question suivante, nous avons demandé au personnel du cadre de base s'il était **informé des offres d'emplois au sein de la zone de police de Namur Capitale. Un peu plus de la moitié des répondants (27/50) dit qu'il est toujours au courant**, 19 personnes disent être souvent tenues au courant des offres d'emplois et seulement 8% disent qu'elles ne sont pas souvent tenues au courant.

La grande majorité des répondants, **84%, estime avoir toujours une sécurité d'emploi** et 16% disent souvent l'avoir. Parmi les personnes ayant participé à l'enquête, personne n'estime ne pas avoir de sécurité d'emploi.

En tant que fonction publique, il existe, au sein de la police, des barèmes salariaux pour le personnel. Cependant **peu de personne n'ont l'air d'être informé de ces barèmes**. En effet, seulement 36% disent connaître les barèmes salariaux contre 64% qui disent ne pas les connaître.

**La moitié des interviewés dit que leurs horaires sont souvent satisfaisants pour équilibrer le temps de travail et de repos ; 32% disent qu'il l'est toujours tandis que 12% disent qu'il ne l'est pas souvent et 4% disent qu'il ne l'est jamais ou rarement.** Par contre les taux augmentent quand on leur demande si les horaires sont compatibles avec leur vie privée. En effet, parmi les répondants, **40% estiment que leurs horaires sont toujours compatibles avec la vie privée** et le même pourcentage de personnes estime qu'il l'est souvent. Seulement 16% pensent qu'il ne l'est pas souvent et 4% disent qu'il ne l'est jamais.

Les réponses sont assez partagées pour les heures supplémentaires. **En effet, 40% des répondants estiment ne pas souvent prester d'heures supplémentaires** avec 8% qui disent ne jamais en faire. Par contre, **38% du personnel disent en faire souvent** et 12% estiment toujours prester des heures supplémentaires.

**La majorité des répondants, estime ne pas souvent ou rarement être remplacée en cas d'absence.** Contre seulement 32% qui disent l'être toujours ou souvent.

**Une petite majorité (46%) suit souvent des formations,** 14% en suivent toujours tandis que 34% n'en suivent pas souvent et 6% n'en suivent jamais.

**Peu de membres du personnel ont été formé sur la sécurité et la santé au travail.** En effet, 48% disent ne jamais avoir été formé, 28% disent ne pas souvent l'être et seulement 24 disent l'être souvent.

Il est recommandé pour chaque chef de service **d'avoir des entretiens de dialogue** avec son personnel afin de parler du travail sans que cela ne soit fait de manière formelle. **40% des répondants disent en avoir souvent,** 18% disent toujours en avoir contre 26% qui n'en n'ont pas souvent et 14% qui n'en ont jamais. Par contre, **la majorité des répondants dit que leur supérieur est disponible quand ils ont besoin d'aide.** Parmi les réponses obtenues, **44% disent que leur chef est souvent disponible,** 38% disent qu'il l'est toujours contre seulement 12% qui pensent qu'il ne l'est pas souvent et 6% qui disent qu'il ne l'est jamais.

Au sein de la police de Namur, les évaluations se font tous les 3 ans. Avant de débiter celles-ci, **le chef doit donner les modalités d'évaluation à son personnel.** Parmi les répondants, **21 personnes sur les 50 ayant répondu disent les avoir souvent** et 14 personnes disent toujours les avoir. Par contre, seulement 10 personnes disent ne pas souvent les avoir et 4 d'entre elles disent ne jamais les avoir. **Les chiffres démontrent que les**

**résultats des évaluations sont plus souvent donnés que les modalités d'évaluation.** En effet, 44% disent toujours les recevoir, 34% disent souvent les avoir contre 12 et 6 % qui disent ne pas souvent et ne jamais les recevoir. Pour le personnel, il est aussi important de pouvoir discuter de ses résultats pour les comprendre. Parmi les répondants, **38% peuvent toujours en discuter avec leur chef, 34% peuvent souvent le faire** et seulement 6% ne peuvent pas souvent le faire. 6% des répondants disent ne jamais pouvoir en discuter avec leur supérieur.

Plus haut, la question des modalités d'évaluation a été posée. Il est aussi important pour les membres du personnel de comprendre les répercussions, positives ou négatives, que peut avoir ce genre d'évaluation. **Parmi les répondants, 42% disent toujours connaître ces conséquences, la même proportion de répondants dit pouvoir souvent les connaître**, 12% disent ne pas souvent les connaître et seulement 4% disent ne jamais les connaître.

Pour résumer, les policiers estiment avoir les qualifications nécessaires pour effectuer leur travail correctement. Ceux-ci estiment également ne pas manquer de qualifications pour le travail qui leur est demandé. Il y a des possibilités de mouvement en interne et la majorité du personnel en est tenue informé. De plus, les policiers pensent avoir une sécurité d'emploi mais ne sont pas au courant des barèmes salariaux. Pour eux, les horaires de travail sont adaptés pour combiner le temps de travail et de repos. De plus, ceux-ci sont compatibles avec leur vie privée. La moitié des policiers dit faire des heures supplémentaires tandis que l'autre dit ne pas souvent en faire. Les policiers ne sont pas remplacés en cas d'absence. Les policiers suivent des formations mais n'en n'ont pas suivies sur la sécurité et la santé au travail. Les membres du personnel ont de temps en temps des entretiens de dialogue avec leur chef, cependant, celui-ci est fort accessible pour les policiers. Pour les évaluations, les modalités ne sont pas toujours connues à l'avance mais les résultats de celles-ci ainsi que leurs conséquences sont bien donnés. De plus, les policiers peuvent en discuter avec leur chef.

## **7.6 Conditions de vie au travail**

Les conditions de vie au travail regroupent l'ensemble des équipements, des bâtiments, etc. Il faut savoir que la zone de police de Namur Capitale se situe sur deux implantations. Le site Hastedon dispose d'une cafeteria, d'un grand parking et d'une salle de sport ainsi que le chenil pour les chiens. Le site du théâtre, quant à lui, dispose d'un bâtiment avec moins de place de parking et d'une cafeteria. Cependant, dans ce point nous ne faisons pas la différence entre les deux sites.

**Pour les équipements, 58% des personnes ayant répondu à l'enquête estime qu'ils sont souvent adaptés aux différentes interventions de terrain**, 10% trouvent qu'ils le sont toujours tandis que 14% pensent qu'ils ne le sont pas souvent et 4% qu'elles ne le sont jamais ou rarement, 12% des participants n'ont pas répondu à cette question.

Le matériel informatique a de plus en plus d'importance dans la fonction de police. En effet, ils doivent rédiger leur rapport, leur pv, etc. **Pour 38% des répondants, le matériel informatique est souvent fonctionnel pour les activités administratives** et il l'est toujours pour 16% des participants. Par contre pour 30% d'entre eux, il ne l'est pas souvent et pour les 12% restant, il ne l'est jamais.

**De manière générale les locaux sont perçus comme agréables par les membres du personnel du cadre de base.** En effet, 38% pensent qu'ils le sont souvent et 16% pensent qu'ils le sont toujours contre 28% qui pensent qu'ils ne le sont pas souvent et 6% qui ne le sont jamais.

J'ai pu constater lors de mes différents moments de rencontres avec le personnel, que la cafeteria du site du théâtre était plus occupée que celle d'Hastedon. Cependant, dans les résultats, **54% des répondants trouvent que la cafeteria est souvent un endroit convivial**, 6% trouvent qu'elle l'est toujours contre 28% qui trouvent qu'elle ne l'est pas souvent et 8% qui pensent qu'elle ne l'est jamais.

La question suivante portait sur les locaux de repos, afin de déterminer si ceux-ci sont adaptés pour toutes les pauses (en journée et la nuit). Cependant aucun local n'a été ciblé dans le questionnaire, cette question est donc vague, il peut s'agir de la cafeteria comme d'un coin aménagé à l'étage du service ou autre. **Pour 16 répondants sur les 50, les locaux de repos ne sont jamais adaptés aux pauses, pour 13 de ceux-ci, ils ne le sont pas souvent.** Tandis que 12 des interviewés estiment qu'ils le sont souvent et 4 pensent qu'ils le sont toujours. Cinq personnes n'ont pas répondu à cette question.

Pour les policiers, il est obligatoire de porter l'uniforme durant les heures de services, il est donc primordial pour eux d'avoir des vestiaires. **La majorité des répondants (74%) estime que les locaux sont souvent voir toujours adaptés pour se changer.** Seulement 16% des répondants trouvent que les locaux ne sont pas souvent ou jamais adaptés pour se changer. 10% des répondants n'ont pas répondu à cette question, il s'agit du personnel « civil ».

Les réponses quant à la salle de sport sont assez divergentes. Parmi les réponses obtenues, **22 répondants trouvent qu'elle n'est pas souvent ou jamais assez équipée contre 22 qui pensent qu'elle l'est souvent ou toujours**. Six personnes ne se sont pas exprimées sur ce sujet.

De manière générale, on peut dire que les équipements des policiers sont adaptés aux différentes interventions de terrain. Le matériel informatique satisfait la moitié du personnel du cadre de base. Par contre, les locaux sont perçus, de manière générale, comme agréable et la cafétéria comme un endroit convivial. Les locaux de repos ne sont pas adaptés mais ceux pour se changer le sont bien. Les avis sont mitigés pour la salle de sport : la moitié pense qu'elle n'est pas assez équipée et l'autre moitié en est satisfaite.

### 7.7 Relations interpersonnelles au travail

**La grande majorité des répondants dit bien s'entendre avec ses collègues de service.** En effet, 56% disent toujours s'entendre, 40% disent l'être souvent, 2% pas souvent et 2% sont mitigés. **Un peu plus de la moitié des répondants entretient souvent des conversations sur leur vie privée**, 16% en parlent toujours, 22% n'en parlent pas souvent et 10% n'en parlent jamais. **La majorité des répondants (44%) prend toujours le repas du midi avec ses collègues**, 32% le font souvent contre 14% qui ne le font pas souvent et 8% qui ne le font jamais. Lors de l'analyse des résultats, on relève qu'il y a **énormément d'entraide au sein des services**. En effet, 46% disent qu'il y en a toujours, 42% disent qu'il y en a souvent et seulement 8% disent qu'il n'y en a pas souvent. Une personne n'a pas répondu à cette question. **Les relations avec les collègues des autres services sont majoritairement bonnes.** Comme constaté dans les résultats, 34 des répondants disent qu'ils ont souvent des bonnes relations, 13 personnes disent qu'elles en ont toujours et seulement 3 disent qu'elles n'en n'ont pas souvent. La forte entraide au sein des services révélés ci-dessus se montre encore une fois dans les résultats répondants à cette affirmation : **« en cas de besoin, je sais que je peux compter sur mes collègues »**. En effet, **48% des personnes ayant répondu à l'enquête disent toujours en avoir**, 40% disent en avoir souvent pour seulement 8% qui n'en n'ont pas souvent et une personne qui ne s'est pas exprimé sur cette question.

Les chefs de service ont un rôle important dans les relations interpersonnelles au travail, ils peuvent influencer les relations, encourager des relations de confiance, etc. Lors de l'analyse des résultats de l'enquête, il s'est révélé que **32% des répondants trouvent que leur chef de service favorise toujours les bonnes relations, 44% trouvent qu'il le fait**



**souvent** tandis que 14% pensent qu'il ne le fait pas assez souvent et 8% estiment qu'il ne le fait jamais.

**Une grande majorité des répondants (76%) a répondu qu'ils avaient une relation de confiance avec leur chef** : 40% disent l'avoir toujours, 36% disent l'avoir souvent. Contre seulement 14% qui pensent ne pas l'avoir souvent et 8% qui disent ne jamais avoir de relation de confiance avec leur chef. Une personne s'est abstenue de répondre à cette question. **Cette grande majorité se retrouve également dans l'accessibilité du chef.** En effet, parmi les personnes ayant répondu, 48% trouvent que leur chef est toujours accessible, 36% trouvent qu'il l'est souvent et 16% pensent qu'il ne l'est pas souvent ou jamais.

Afin d'avoir de la crédibilité auprès de son personnel, il est important pour un chef de savoir faire reconnaître ses compétences auprès de ceux-ci. Lors de la récolte de données, on aperçoit que **46% des répondants reconnaissent toujours les compétences de leur chef**, 42% les reconnaissent souvent tandis que 8% ne les reconnaissent pas souvent et 4% ne les reconnaissent jamais. **Quant à l'autorité de leur chef, une grande majorité (30/50) la reconnait toujours**, 17 personnes la reconnaissent souvent et seulement 3 répondants ne la reconnaissent pas souvent ou jamais.

**Une majorité des répondants estime pouvoir donner des suggestions et des remarques à leur chef**, 36% estiment toujours pouvoir le faire et 44% pensent pouvoir le faire souvent. Tandis que 8% pensent ne pas souvent pouvoir le faire et 10% ne jamais pouvoir le faire. Une personne n'a pas répondu à cette question. Les répondants estiment en majorité pouvoir donner des suggestions. La question suivante était de savoir s'il pensait que leur chef prend note de leurs éventuelles remarques et suggestions. **Pour une majorité des répondants, mais plus faible que celle énoncée ci-dessus, elle pense que leur chef prend compte de leurs suggestions et remarques.** En effet, 12 participants sur les 50 disent qu'il en prend toujours compte, 26 disent qu'il le fait souvent pour 11 qui disent qu'il ne le fait jamais ou pas souvent. Comme ci-dessus, une personne n'a pas répondu à cette question.

**Dans la majorité des réponses, il en ressort que le chef de service donne des responsabilités.** En effet, 22% disent qu'ils en ont toujours, 50% qu'ils en ont souvent, 24% qu'ils n'en ont pas souvent et 4% qu'ils n'en ont jamais.

**La moitié des répondants dit qu'ils sont souvent traités de manière juste et équitable par leur chef**, 32% disent toujours l'être contre 12% qui ne le sont pas souvent et 6% qui ne le sont jamais.

Il est toujours préférable pour le personnel de recevoir des feedbacks sur son travail afin de pouvoir s'améliorer. **Parmi les répondants, 44% disent en recevoir souvent, 10% toujours tandis que 28% n'en n'ont pas souvent et 18% disent ne jamais en avoir.**

**La majorité des répondants (60%) se dit être souvent traité avec justice et équité.** 24% disent l'être toujours pour seulement 10% qui disent ne jamais l'être et 4% qui ne le sont pas souvent.

Da manière générale, on peut dire qu'il y a une bonne entente au sein du personnel du cadre de base de la zone de police de Namur Capitale, qu'elle soit au sein d'un service ou entre les différents services. De plus, cette bonne entente est favorisée par les chefs de service. Les policiers ont majoritairement une relation de confiance avec leur chef et celui-ci est accessible pour eux. Les compétences ainsi que l'autorité du chef sont reconnues par le personnel. Le chef accepte de recevoir des remarques et suggestions de son personnel et en prend compte dans sa prise de décision. Les différents chefs de service donnent facilement des responsabilités à leurs collaborateurs. De plus, ils traitent leur personnel de manière juste et équitable.

## 7.8 Observations

Lors de mon stage, j'ai eu l'occasion de rencontrer le personnel du cadre de base à plusieurs reprises. En effet, j'ai tout d'abord été faire le tour des différents services afin d'avoir une brève explication sur leur fonctionnement. Ensuite j'ai eu l'occasion d'aller sur le terrain avec différents policiers de différents services afin de voir leur quotidien et de partager avec eux sur leur métier.

Lors de ces échanges, des agents d'un service m'ont fait part de leur travail dans l'urgence qui provoque du stress. Dans un autre service, les policiers ont été très négatifs envers leurs chefs. En effet, ceux-ci ont dit : *« que leur chef est têtue, qu'il ne se remet jamais en question, qu'il manque de réflexion, qu'il a un management spécial, qu'il dit du mal de tout le monde mais jamais à la personne concernée, qu'il ne sait pas parler gentiment, qu'il a beaucoup de rage, « qu'il faut faire avec », « qu'il s'en fout du groupe, il veut juste que ce qui est demandé par la direction (au-dessus comme ils disent) soit fait mais oublie que sans nous il n'est rien », qu'il impose certaines choses d'une certaine manière »*. Ils disent également qu'ils n'iront pas le défendre sur une intervention mais que pour un autre collègue, ils le feraient. D'autres personnes du cadre de base m'ont fait part d'une grosse charge sociale et du fait qu'il faut énormément de patience dans leur métier.

## 8. Analyse des données des chefs de service

---

Dans le cadre des entretiens avec les chefs de service, 11 personnes ont été interrogées. Sur celles-ci, 10 personnes ont accepté l'enregistrement de l'entretien et une personne a refusé. Les données reprises ci-dessous tiennent compte des enregistrements et des notes prises lors des entretiens. Afin de garantir l'anonymat de chaque chef, les données permettant d'identifier un service ne seront pas citées. De plus, la rédaction de cette partie se fera au masculin, peu importe le genre de la personne ayant répondu.

### 8.1 Cadre réglementaire

Une des questions posée lors des entretiens est de savoir si les chefs de service connaissent la loi bien-être au travail du 04 août 1996. Parmi les chefs de services interrogés, 10 personnes ont donné leur avis et une personne s'est abstenue. Parmi les répondants, 8 personnes sur les 10 disent en avoir connaissance. **Pour la majorité de ceux-ci, ils ne connaissent pas les textes par cœur mais connaissent leur existence et savent aller chercher l'information si besoin.** Parmi les deux personnes qui ne connaissent pas la loi, une ne la connaît pas du tout mais observe quand même que le côté bien-être est de plus en plus pris en compte au sein de la zone de police de Namur. L'autre répondant qui ne connaît pas la loi bien-être ne trouve pas d'intérêt à s'y intéresser car il n'a pas de problème avec ses collaborateurs, il dit qu'ils sont volontaires, animés et enthousiastes de leur fonction. Parmi les personnes connaissant la loi bien-être, un des interviewé estime qu'on y accorde trop d'importance, ce qui engendre que des personnes « *profitent du système et tirent sur la corde* ».

La question suivante de l'entretien consiste à savoir si les chefs de service connaissent les personnes de confiance de la zone de police de Namur, leur utilité et s'ils ont informé leurs policiers de leur existence. **Tous les chefs de service ayant participé à l'enquête connaissent l'utilité d'une personne de confiance.** Parmi ceux-ci, 9 des chefs de service savent citer des noms ou savent trouver la liste qui reprend les personnes de confiance. Le chef de service qui n'en connaît pas, ne voit pas l'intérêt de s'y attarder comme son service tourne bien. A l'occasion de cette question, beaucoup de chef de service ont parlé du StressTeam et des ASPICS à qui ils font plus facilement appel s'il y a un problème sur une intervention. **Pour la majorité des chefs de service, ils pensent que leurs collaborateurs sont au courant de l'existence des personnes de confiance car la zone communique beaucoup à ce sujet.**

Il est également important de savoir si les chefs de service connaissent la conseillère en prévention. **Tous la connaissent et savent dire en deux mots son rôle.** Cependant, parmi les 11 chefs ayant participé au questionnaire, 3 disent ne pas avoir de contact avec elle. Les entretiens ayant été réalisés durant la crise du COVID-19, trois chefs de service m'ont fait savoir qu'ils regrettaient son manque de présence. Ces 3 personnes s'alignent pour dire qu'elle aurait dû être beaucoup plus présente sur le terrain, rassurer les policiers et communiquer plus sur cette crise

SharePoint, une plateforme propre à la police, est en train de se développer. Un onglet sur les risques psychosociaux y est dédié. **Cependant, parmi les interviewés, 8 ne sont pas au courant de son existence.** Deux des répondants connaissent son existence mais n'ont jamais pris le temps d'aller voir ce que cet onglet contient et un seul trouve que l'onglet est bien fait.

La majorité des chefs connaissent la loi sur le bien-être au travail, ainsi que les personnes de confiance et la conseillère en prévention. Cependant, ils ont mentionné la présence des ASPICS et du StressTeam. Par contre l'onglet dédié aux RPS sur SharePoint n'est pas connu par les chefs.

## 8.2 Composantes de l'organisation

L'organisation des horaires est propre à chaque service. Cependant, on constate que les **services administratifs ont un horaire de bureau qui est quand même flexible. Pour les autres services, les horaires sont définis à l'avance pour que chacun puisse s'organiser.** Cependant, les chefs de service n'ont pas spécifié ce qu'ils entendaient par « à l'avance ». Pour la grande majorité, les horaires de nuit et de week-end sont répartis équitablement entre les policiers sauf si demande spécifique de leur part. La majorité des chefs laisse les policiers s'arranger pour les congés et tranchent si besoin. Cependant, dans un service, les horaires sont disponibles en ligne mais le chef peut les modifier à tout moment et estime qu'il n'est pas nécessaire de prévenir ses collaborateurs des éventuels changements, que c'est à eux d'aller voir régulièrement l'horaire.

**Pour la majorité des services, il y a un groupe de garde qui peut être appelé en cas d'absence d'un collègue.** Pour d'autres services, le chef fait appel à ses collaborateurs et c'est sur une base de volontariat. Cependant, si personne ne se porte volontaire, il désigne un membre de l'équipe en fonction des horaires. Ils sont prévenus suffisamment à l'avance. Pour les services administratifs, le travail est réparti entre les autres collaborateurs durant

l'absence, même si ce n'est pas toujours facile d'avoir des personnes polyvalentes au sein de l'équipe. Pour un autre service, c'est le service des ressources humaines qui s'occupe des absences.

**Sur les chefs répondants, 9 d'entre eux disent entretenir un contact avec le policier absent durant son incapacité.** A son retour, ces 9 chefs prennent le temps de discuter avec leur collaborateur pour voir comment il se sent, le tenir informer des changements, etc. Cependant, 10 des 11 répondants ont pris contact avec le médecin du travail pour les absences de longue durée. Un chef de service a insisté sur le fait de montrer au policier qu'il est content de le revoir. Un chef de service ne s'est pas prononcé là-dessus.

**Sur les 11 interviewés, 10 pensent être disponibles pour leurs collaborateurs.** Parmi ceux-ci, trois disent qu'ils sont toujours joignables sur leur téléphone, jour et nuit, week-end y compris. Cependant, 3 de ces répondants disent être disponibles mais se rendent bien compte que ce n'est pas toujours possible car ils ont beaucoup de travail.

**Tous les chefs interrogés sont d'accord pour dire qu'une erreur peut arriver à tout le monde. En fonction de la gravité de l'erreur, ils essaient de la rattraper avec leur policier.** Si celle-ci est trop grave, elle passe directement par le contrôle interne. Trois des chefs sur les 11 ayant participé à l'enquête disent qu'ils aident leur policier seulement si ceux-ci assument l'erreur et viennent les avertir. Tous sont d'accord pour dire qu'ils essaient de comprendre avec le policier d'où vient l'erreur, cependant un des répondants dit que si l'erreur est répétitive, il va agir autrement.

**Parmi les réponses sur la prise d'initiatives, celles-ci sont mitigées : 6 chefs sur les 11 interrogés disent que leur personnel prend des initiatives mais que tout dépend quand même de la personnalité de chacun.** Parmi ces 6 chefs, 3 apprécient le fait que les policiers prennent des initiatives, un apprécie mais insiste sur le fait qu'il y a quand même une hiérarchie à respecter, les deux restants ont juste précisé qu'il y a une prise d'initiative au sein de leur service. Un des chefs a dit « *il est plus facile de demander au chef que de le faire soi-même* » et regrette le manque de prise d'initiative. Un autre mentionne le fait que ses collaborateurs n'en prennent pas assez à son goût mais qu'ils savent se débrouiller car ils ne le rappellent jamais quand il est en vacances. Deux autres des chefs ont mentionné « *PIPE ; pas d'initiatives, pas d'emmerdes* » qui est quelque chose de fort répandu dans leur service respectif. Cependant, un de ces deux chefs-là, pense que le manque de prise d'initiative vient d'un ancien management et qu'il y a déjà une amélioration à ce niveau. Le dernier des chefs

dit que pour le moment ses collaborateurs ne prennent pas d'initiatives mais c'est un de ses objectifs.

**Tous les chefs sont d'accord pour dire qu'ils prennent compte de l'avis des policiers dans leur prise de décision.** Cependant, ils insistent sur le fait que cet avis doit être constructif et que c'est quand même eux qui prendront la décision finale et qu'il n'est pas toujours nécessaire de leur demander non plus. Un chef mentionne le fait qu'il demande toujours leur avis, que le cadre de base va aller dans le sens du chef mais que dans son dos, ils vont aller trouver le chef de corps pour dire qu'ils ne sont pas d'accord. Ce chef de service a mentionné à plusieurs reprises un problème au niveau structurel.

De manière générale, les horaires sont établis suffisamment à l'avance et sont assez flexibles. Un système de garde est mis en place dans une majorité de services. Lors de l'absence d'un policier, les chefs gardent des contacts avec celui-ci. Ils se disent disponibles pour leurs collaborateurs. Les chefs acceptent les erreurs si elles sont assumées par la personne qui les a commises. Les avis des chefs sont mitigés sur la prise d'initiative. En effet, tous sont d'accord pour dire qu'ils en veulent au sein de leur service. Cependant, dans certains services, les chefs pensent qu'il n'y a pas de prise d'initiative de la part du personnel. Les chefs prennent compte de l'avis des policiers dans leur prise de décision.

### 8.3 Contenu du travail

Sur la connaissance des statuts, 10 chefs sur les 11 se sont exprimés. **Ils en ont tous connaissance car les statuts font partie de leur quotidien.** Quand ils ont besoin d'une information ils vont voir dans leur livre de référence, le memento sur les statuts ou ils s'adressent au service des ressources humaines qui sait toujours leur donner une réponse. Ils se tiennent au courant via les avis qui passent ou via InfoPol<sup>2</sup>. Ils n'ont pas eu de formations spécifiques sur les statuts mais pendant leur formation d'officier ils en ont eu quelques notions. Certains pensent qu'une formation serait nécessaire car ce n'est pas toujours agréable de chercher par soi-même et que les statuts sont parfois sujet à différentes interprétations. Ils sont d'accord pour dire que les policiers qui s'y intéressent personnellement (par exemple pour les salaires, les horaires, les maladies, etc.) savent où aller chercher l'information.

**Sur les 11 chefs ayant répondu à l'enquête, 6 disent ne pas avoir de compétition entre collègues.** Un des chefs trouve qu'il y a beaucoup de jalousie au sein de son service, qui est dû à la nature de la tâche. Il essaie de l'atténuer. Un autre trouve qu'il y en a entre les

---

<sup>2</sup> InfoPol est une page de l'intranet qui reprend différentes informations données par la police fédérale

différents services même s'ils sont assez solidaires quand même. Un autre chef trouve qu'il y a deux groupes au sein de son service qui sont régulièrement en compétition. Il essaie d'y faire attention et d'en atténuer les effets mais la compétition revient toujours. Un autre chef dit qu'il y a de la compétition au sein de son service mais qu'elle engendre une dynamique positive et qu'il s'agit surtout de compétition au niveau physique. Pour le dernier chef, la compétition au sein de son service se traduit par des comparaisons entre celui qui fait le plus de nuits, celui qui décroche le plus le téléphone, celui qui prend tous ses jours de maladie, etc. mais il pense que c'est plus un jeu et en rigole avec eux.

**Sur les chefs interviewés, 6 pensent que leur équipe n'est pas assez grande.** Ils estiment que l'équipe est juste assez grande pour faire les tâches mais qu'ils ne savent rien faire de plus et que c'est difficile quand une personne est absente. Un de ces chefs a mentionné que l'aide de la technologie pourra palier à ce manque d'effectif. Un des chefs pense que l'équipe est assez grande au niveau du nombre mais pas au niveau des compétences. Quatre des chefs sont satisfaits de la taille de leur équipe.

Au sein de la zone de police Namur Capitale, il existe une politique d'accueil générale des nouveaux travailleurs. Celle-ci consiste à faire le tour de chaque service pour avoir une brève explication du fonctionnement, connaître les différents chefs de service, savoir où ils se situent, etc. Outre cette mesure, les chefs de services accueillent individuellement chaque nouveau travailleur au sein de son équipe. Deux des chefs disent que les nouveaux travailleurs au sein de leur service sont des policiers qui ont déjà de l'expérience, donc ils expliquent le fonctionnement propre au service et ses attentes. Sur ces deux chefs, après ces explications, l'un laisse le travailleur dans l'équipe tandis que l'autre fait en sorte qu'il soit encadré par un ancien du service. Parmi les autres répondants, deux mettent le nouveau travailleur avec une personne de référence, un « parrain ». Un autre chef forme le nouvel arrivant puis le laisse avec une personne de terrain qui connaît déjà les problématiques, l'encadrement se fait naturellement au sein de son service. Un autre chef fait un accueil personnalisé en fonction de la personne, va le valoriser et l'encadrer pendant 6 mois. Un autre reçoit le travailleur et puis le laisse aux mains d'un gradé ou d'un collègue qui va le former. Un autre chef le laisse à la découverte, le laisse avec les autres mais prend beaucoup de nouvelles au début. Un autre chef estime qu'il ne fait pas aussi bien qu'il ne devrait. Il accueille d'abord les nouveaux travailleurs puis décrit de manière assez précise les objectifs attendus et le laisse ensuite travailler. Par contre, il s'assure de prendre beaucoup de nouvelles au début en privilégiant des moments de communication. Dans un autre service, le chef met d'abord le travailleur avec

ses collègues pour lui apprendre les ficelles du métier et puis l'envoie en formation. Il préfère procéder comme ça pour ne pas que le policier soit perdu pendant la formation. Le chef prend aussi le temps d'aller poser des questions au nouveau travailleur mais aussi aux membres de son équipe pour voir comment ça s'est passé. Le dernier chef interrogé laisse les policiers se débrouiller quand ils arrivent dans son service car la majorité viennent le trouver avant de postuler et connaissent déjà ses attentes.

Au niveau de la gestion émotionnelle de son personnel, chaque chef a sa manière de faire. Le premier essaie d'écouter et si besoin, il renvoie au service des ressources humaines car, je le cite, « *je ne suis qu'un être humain* ». Le second estime qu'il y a une charge psychosociale plus élevée au sein de son service. Cependant, le groupe s'autorégule : si quelqu'un a un problème, il va en parler dans sa section car souvent, un collègue a vécu la même situation. Si cela ne suffit pas, ça arrive aux oreilles du chef qui essaie de communiquer avec lui. Si son intervention ne suffit pas, il propose de renvoyer le membre du personnel vers les personnes de confiance, le StressTeam ou les ASPICS. Le troisième chef, réagit différemment en fonction de la nature du problème. Si c'est une difficulté familiale, il essaie d'arranger les horaires pour faciliter le travailleur tout en gardant une confidentialité. Il reçoit aussi le membre du personnel pour discuter, voir ce qu'il est possible de mettre en place et si besoin il propose de le renvoyer vers les ASPICS ou le StressTeam. Il prône le dialogue pour trouver d'où vient le problème. Le quatrième chef écoute le policier qui vient vers lui mais n'essaie pas de savoir, agit comme quelqu'un qui écoute et sort de son rôle de commissaire. Il n'insiste pas si le policier ne veut pas, il trouve que c'est un travail très subtil. Le chef suivant prend une tasse de café avec son équipe tous les matins afin de discuter d'autres choses que le travail. Durant ce temps de discussion, ils ont eu une longue conversation émotionnelle sur le mauvais fonctionnement de la zone qui engendre une mauvaise image de la zone à l'extérieur. Le chef a alors essayé de leur faire prendre du recul. Le sixième répondant invite le collaborateur à parler s'il le veut, c'est son choix. En fonction, il essaie de trouver des arrangements. Dans le service suivant, le chef prône le dialogue entre policiers car il estime que c'est plus facile d'en discuter entre eux, ils ont le même vécu et la même carapace. Le suivant, a toujours une oreille tendue pour écouter ce qui se passe et essaie d'intervenir avant que les problèmes ne prennent une trop grosse ampleur. Il prône toujours le dialogue en tête à tête avec son personnel. Le chef suivant laisse les membres du personnel venir parler, exprimer leur émotion et essaie de les laisser trouver une solution par eux-mêmes. Si besoin, il donne des pistes. Ce chef se dit être très à l'écoute. Le chef suivant se voit comme un



tampon entre la direction et son personnel et essaie de maîtriser les liens entre ceux-ci. Tout le monde peut s'exprimer et ils ont mis en place une cellule pour les policiers. Le dernier est très ouvert au dialogue mais a mis en place une personne relais entre lui et son équipe car il se rend bien compte qu'il n'y a que comme ça que son équipe arrive à communiquer avec lui.

En général, les chefs de service ont connaissance des statuts propre à la fonction de police. Ils ne sentent pas vraiment de compétition au sein de leur service, plus de la jalousie. La majorité pense que leur équipe n'est pas assez grande. Chaque chef accueille les nouveaux policiers à sa façon mais ils prônent souvent le dialogue et l'encadrement. Il en est de même pour la gestion émotionnelle.

#### 8.4 Conditions de travail

**Concernant les valeurs (voir point 3) véhiculées par la zone de police, 10 chefs de service les connaissent.** Un chef ne s'est pas exprimé à ce sujet. Dans la grande majorité, les chefs pensent que leurs policiers connaissent les valeurs car elles sont affichées partout et beaucoup pensent qu'elles sont dans la lignée de ce que prône la police. Cependant, tous ne sont pas convaincus que les policiers les appliquent ou les respectent.

**La formation de base des policiers porte à réflexion pour les différents chefs.** En effet, certains pensent qu'elle est satisfaisante mais que chaque formation est perfectible tandis que d'autres sont plus mitigés. Un des chefs trouve que certaines matières devraient être plus approfondies tandis que d'autres moins, mais cela dépend de chaque policier. Pour ce chef, ce qui est important c'est d'accueillir correctement les nouveaux policiers et les guider dès leur arrivée. Un autre trouve qu'il manque d'expérience en arrivant, qu'ils sont mis au service police secours et que souvent ils patrouillent entre nouveaux ce qui n'est pas bon pour leur formation. Un autre chef pense que pour certains policiers la formation est complète et pour d'autres non. Le chef suivant rejoint l'avis que l'encadrement après la formation est important. Un autre chef, est beaucoup plus tranché sur la question. Pour lui, cela dépend de chaque candidat, mais comme ils sont en sous-effectif, il pense que certains policiers ne devraient pas rentrer à la police car ils n'ont pas l'esprit policier.

**Tous les chefs de service sont satisfaits du matériel pour la réalisation de leurs tâches.** Cependant, certains estiment que les délais sont longs et d'autres regrettent le manque de technologie mais cela devrait arriver dans la zone notamment avec des tablettes pour le personnel du cadre de base. Un chef a mentionné qu'il était satisfait du matériel et que c'était important car il permet de prendre le personnel en considération.

Au niveau de la performance du matériel pour la sécurité du personnel, les avis sont mitigés. **La majorité (8 chefs sur les 11 ayant participé) trouve que le matériel est satisfaisant pour la sécurité des policiers même si c'est un métier à risque et qu'ils ne sont jamais à l'abri.** Ils disent que le bien-être est bien intégré dans la procédure d'achat, qu'il y a des analyses de risques, etc. Un de ces répondants soulève quand même le manque de performance des armes collectives et la sécurité des bâtiments sur le site Hastedon. Pour un autre chef, les gilets pare-balles pourraient être mieux. Il faut trouver un juste milieu entre la discrétion du personnel et leur sécurité. Un autre trouve que les ceinturons et les gilets sont trop lourds pour la santé du personnel et qu'ils manquent de remise en forme pour certains. Un autre chef trouve que cela pourrait être mieux si l'avis des gens du terrain était pris en compte dans la politique d'achat. **Par contre, plusieurs chefs ont relevés le fait qu'ils manquaient de matériel de protection durant cette crise de COVID-19.**

**Tous les chefs de service sont unanimes pour dire que les locaux sont propres et nets.** Certains regrettent le manque de place de parking au niveau du site du théâtre. Beaucoup de chefs ne sont pas convaincus sur l'efficacité d'avoir deux sites différents, ils trouvent que cela provoque un délai d'attente dans les interventions et un manque de proximité avec la population. Un seul chef n'est pas d'accord avec les autres, il estime que son bureau et les locaux pour son personnel ne sont pas aux normes.

<p>Pour résumer, les valeurs véhiculées par la zone sont bien connues et acceptées par les chefs de service. Concernant la formation, elle est encore perfectible, notamment au niveau de l'expérience. Les chefs s'accordent pour dire que le matériel est satisfaisant pour la sécurité et la santé du personnel ainsi que les locaux. Cependant, ils disent avoir manqué de matériel de protection durant la crise du COVID-19.</p>
--

## **8.5 Relations interpersonnelles au travail**

Parmi les répondants, deux ne se sont pas exprimés sur l'entente au sein de leur service. Un chef trouve que l'entente est déjà mieux que par le passé mais n'est pas encore très bonne. **Les autres sont satisfaits de l'entente au sein de leur équipe.** Il y a de temps en temps des tensions mais raisonnables.

**Sept des chefs de service sur les 11 ayant participé à l'enquête disent que leur personnel a confiance en eux.** Trois d'entre eux l'espère fortement et y travaillent en tout cas. Et un des chefs dit que ses membres du personnel ont peur.

**Tous les chefs de services sont d'accord pour dire qu'il y a une bonne entente entre eux.** Ils ont des réunions qui leur permettent de se réunir régulièrement et d'échanger sur leurs différents services. Cependant il y a de temps en temps des petits malentendus ou des compétitions mais ils arrivent toujours à arranger la situation en prônant le dialogue. Deux chefs insistent même sur le fait qu'ils sont solidaires entre eux, qu'ils reflètent la transversalité de la zone. Par contre un des chefs, trouve que les relations sont bonnes mais se méfie toujours.

**Tous les chefs estiment avoir la formation nécessaire pour exercer leur rôle.** Cependant, ils pensent que l'expérience est très importante. Certains se perfectionnent en continu en suivant des formations. Par contre un chef aimerait avoir une formation en communication pour rassurer le chef de corps et son personnel. Un autre pense que les formations proposées ne sont pas assez variées; pour lui, il a déjà fait le tour des formations.

Tous les chefs de services s'accordent pour dire qu'ils montrent de la reconnaissance à leurs collaborateurs. Celle-ci, en fonction du chef, prend différentes formes : mails de remerciement, félicitations verbales, lettre de félicitations, mise en confiance, liberté dans le travail, laisser partir plus tôt, cadeau d'anniversaire, etc.

**Dans l'ensemble, les chefs disent que ça leur arrive d'avoir des conflits avec d'autres membres de la hiérarchie.** Ceux-ci surviennent suite à des divergences d'opinions ou d'approche mais ils en parlent et règlent les conflits. Ils parlent plus de différences de point de vue que de conflits au sens propre du terme.

**Concernant la crainte des policiers envers leur chef de service, 8 chefs disent ne pas être craint par leurs policiers.** Ils sont respectueux l'un envers l'autre. Ils disent avoir de l'autorité pour se faire respecter mais ne parlent pas de crainte. Un chef essaie quand même de garder une distance avec ses collaborateurs mais ne cherche pas à intimider. Sur les 3 autres chefs qui pensent être craint ; un dit qu'ils sont très respectueux de sa fonction, ils font tout ce qu'il demande même s'ils ne sont pas forcément d'accord. Un autre espère être craint afin de se faire respecter et dit que la crainte fait partie du fonctionnement de son service. Et le dernier dit qu'il est craint par les échos qui lui reviennent.

**La majorité des chefs apporte beaucoup d'importance à la manière de communiquer leurs directives afin qu'elles soient comprises par l'ensemble du personnel.** Cependant, elles ne sont pas toujours claires pour eux et ils sont parfois surpris des interprétations qu'ils peuvent en faire. Ils sont, dans l'ensemble, ouvert à la discussion si une

directive est incomprise. Pour un chef par contre, il se rend compte qu'il n'est pas toujours clair mais il estime que ses collaborateurs doivent aussi faire preuve de bon sens.

Sur les neufs chefs ayant répondu à la question qui porte sur le fait qu'ils acceptent de recevoir des remarques ou non de leur personnel, ils disent l'être tant que celles-ci sont constructives et dites avec respect.

Concernant la gestion des conflits, chacun à sa manière d'agir. Seuls 6 chefs se sont exprimés sur leur manière de faire. Le premier trouve que ce n'est pas la tâche la plus facile car il y a des affinités dans le service et qu'il faut en tenir compte dans la gestion des conflits. Il essaie de comprendre l'origine du conflit, il prône le dialogue. Pour lui, c'est le côté humain le plus difficile à gérer. Le deuxième chef essaie aussi de comprendre le problème en dialoguant, il essaie de ne pas juger la situation sans avoir réuni tous les éléments. Son objectif dans la gestion des conflits est d'être équitable, juste et respectueux. Pour le troisième répondant, il passe plus de la moitié de son temps à gérer les conflits qui proviennent de jalousie suite à l'argent, les rappels de garde, etc. Le suivant prône également le dialogue mais quand ce n'est pas possible, il écrit une note de fonctionnement puis passe un entretien de fonctionnement et un deuxième si besoin, et si ça ne suffit pas, il demande un changement de service. L'autre chef de service entend les parties puis les met autour de la table mais essaie d'abord de dédramatiser car il estime que ce sont souvent des problèmes d'interprétation. Il invite la personne en conflit à parler avec la personne concernée et intervient au besoin. Il a déjà dû aller jusqu'à la médiation. Le dernier chef s'étant exprimé sur le sujet dit qu'il n'a jamais dû intervenir, pourtant, il sait qu'il y a des conflits.

**La majorité des interviewés essaie d'être juste et équitable dans la façon de traiter leur personnel.** Cependant, ils relèvent le fait qu'ils ont des affinités avec certains membres et moins avec d'autres mais ils font attention à cela. Beaucoup insistent sur le respect mutuel au sein de leur équipe.

**Les chefs essaient de faire des feedbacks assez réguliers à leur personnel, que ce soit par mail ou à l'oral.** Seul un chef dit que ce sont les policiers qui lui font un feedback des interventions et qu'ils traitent les problèmes ensemble après.

Concernant l'appréciation du travail des policiers, les avis sont très divergents et assez négatifs. **En effet, plusieurs chefs de service ont fait part du manque de reconnaissance de la direction envers leur personnel.** D'autres ont fait part du manque de reconnaissance du citoyen. Un des chefs a expliqué que tous les jours leur effigie est brûlée sur la place d'armes.

Ils pensent que les citoyens n'aiment pas les policiers car ils ont un mauvais rôle. Entre les services, la reconnaissance n'est pas toujours présente non plus car tous les services ne savent pas ce que chacun fait. Certains pensent que des services sont presque « inutiles ». Certains services ont des réputations de « glandeurs » en interne. Un chef m'a également fait part du manque de reconnaissance des autres zones envers celle de Namur. Elle a une mauvaise réputation aux yeux des autres.

**Dans la majorité des cas, le cadre de base est au courant de la démarche à suivre en cas de problème personnel.** S'ils ne le savent pas, ils peuvent toujours aller en parler à leur chef qui les dirigera vers les services compétents.

**Dans l'ensemble, les chefs font attention à leur manière de communiquer afin que leurs paroles ne soient pas perçues comme blessantes même s'ils sont conscients que ça arrive parfois.** Ils trouvent que c'est difficile de bien communiquer. Un chef est conscient qu'il peut être très sec dans ses paroles lorsqu'il n'est pas content et s'en rend compte le lendemain. Cependant, il ne va pas s'excuser, il en reparle mais ne s'excuse pas. Un chef a déjà été accusé de harcèlement.

**Aucun chef n'a mis en place des mesures préventives de harcèlement ou de stress au sein de son service.** Certains ne le font pas car ils estiment ne pas avoir la formation nécessaire pour le faire, d'autres parce qu'ils trouvent qu'il y a déjà beaucoup de choses mises en place et d'autres agissent simplement quand ils sentent des tensions. Un chef a aussi fait part de la difficulté de mettre en place de telles mesures à cause de l'égo des policiers. Selon lui, les policiers ont un égo qui ne leur permet pas d'admettre qu'ils ne sont pas bien dans leur peau par peur du jugement des autres.

Chaque chef de service a eu l'occasion de s'exprimer sur le type de leader qu'il pense être. Le premier pense être un leader participatif car il sollicite souvent l'avis de ses collaborateurs avant de prendre une décision. Le deuxième est un leader à l'écoute. Il a certains principes, certaines valeurs qui lui sont chères dans sa relation avec les membres du personnel. Il apporte beaucoup d'importance au respect mutuel et à l'honnêteté. Il ne pense pas être un leader directif mais il adapte son style de management en fonction de la personne avec qui il travaille. Le troisième est un leader participatif également. Il veut le respect mutuel. Il est conscient que sans les personnes sur le terrain, il n'est rien. Il prône les échanges constructifs et la confiance même si parfois il doit trancher. Il applique également un leadership situationnel. La quatrième espère être de bon sens, avec de l'ambition et

raisonné. Il espère également donner des objectifs réalisables et être pragmatique. Le suivant dit être consensuel même s'il n'aime pas l'aspect de faiblesse quand il utilise ce mot. Il dit être rigoureux et consensuel et il a cette capacité à se remettre en question. Le sixième pratique un management transversal, il se bat pour avoir des spécialistes et leur donner la possibilité de grimper. Le suivant pense être un peu trop protecteur de son personnel mais d'un autre côté son personnel en est satisfait. Il est content d'avoir leur confiance. Pour lui, c'est le principal et ça été très compliqué. Le suivant se dit participatif orienté résultats. Le neuvième dit avoir un management participatif consensuel avec de temps en temps de la directivité. Le chef suivant est calme et essaie de convaincre plutôt que d'imposer mais jusqu'à une certaine limite. En effet, il estime qu'à un moment il faut imposer les choses quand il est convaincu de leur bienfondé. Et le dernier se dit très directif pour le moment pour démêler les problèmes mais à terme, il aimerait être « *l'huile pour que les engrenages tournent bien* ». Il a un management encourageant, il veut avancer avec son équipe.

De manière générale, les chefs sont en bon terme avec leur personnel : ils ont une relation de confiance, une bonne entente au sein de leur service, ne sont pas craints et estiment les traiter de manière juste et équitable. Ils pensent aussi avoir de bonnes relations entre chefs même s'il leur arrive d'avoir des avis différents et d'entrer en conflits de temps en temps. Tous les chefs estiment avoir la formation nécessaire pour exercer leur rôle. Par contre, ils trouvent un manque d'appréciation du travail de policier : par le citoyen, par la direction et par les autres zones. Les chefs essaient de faire des feedbacks réguliers en faisant attention à leur manière de communiquer. Aucun chef n'a mis en place des mesures préventives de harcèlement ou de stress au sein de son service.

## 8.6 Observations

Outre la rencontre avec le personnel du cadre de base, j'ai également eu la possibilité de rencontrer les différents chefs de services en dehors des entretiens. En effet, j'ai fait le tour de chaque service pour avoir une brève explication du chef sur le fonctionnement de ceux-ci. Lors d'un contact avec un des chefs, j'ai appris que les policiers pouvaient avoir accès à leur boîte mail professionnelle chez eux mais que ce n'était pas une obligation. Un chef de service m'a fait part de la grande disponibilité qu'ont les policiers au sein de son service. En effet, ceux-ci changent toujours d'horaire. De plus, il m'a fait part de plusieurs tests à faire avant de rentrer dans son service. Il y a d'abord des tests physiques mais aussi des tests plus lourds tels qu'un test de 72 heures qui commence la nuit afin de voir le vrai caractère du candidat. Il y a également un test avec une psychologue de la police fédérale afin de voir l'état d'esprit de la

personne. Ce chef de service est bien conscient du stress qu'engendre son métier. C'est pourquoi il organise des teams buildings de deux jours avec toute l'équipe afin de décompresser et de renforcer leurs liens. Il s'arrange avec les policiers d'une autre zone pour assurer un service minimum durant leur absence. Ce même chef a également fait part du fait que le chef de corps veut que Namur soit perçue comme « le grand frère », qu'ils montrent aux autres leur manière de procéder. Un autre chef a partagé la bonne entente au sein de leur équipe, qu'il ne voulait changer d'équipe pour rien au monde. Cependant il est également conscient que ses policiers doivent faire preuve d'une grande disponibilité.

## 9. Confrontation entre les analyses

---

### 9.1 Cadre réglementaire

**De manière générale, on peut dire que les chefs de service sont au courant de la loi bien-être au travail mais ne transmettent par leur connaissance aux policiers.** En effet, seulement 1/5 des répondants en ont connaissance. **Par contre, le rôle et l'utilité d'une personne de confiance sont connus tant pour les chefs que pour le personnel du cadre de base.** Mais peu d'entre eux connaissent les personnes de confiance de la zone. Le nombre de personne ayant déjà fait appel à une PC est très faible. Durant les entretiens avec les chefs de service, on peut constater qu'ils parlent plus facilement des ASPICS ou du StressTeam que des personnes de confiance.

Au niveau des avis sur la conseillère en prévention, ils sont contradictoires entre les chefs et le personnel. Les chefs trouvent qu'elle n'est pas assez présente. Tandis que sur les 14 membres du personnel ayant répondu au questionnaire et ayant déjà fait appel à ses services, 10 en sont satisfaits.

**De manière générale, on peut dire que l'onglet dédié aux risques psychosociaux sur SharePoint n'est pas connu au sein de la zone de police Namur Capitale.**

<p>En résumé, les statuts sont connus des chefs mais pas du cadre de base. Par contre tous ont connaissance du rôle et de l'utilité des personnes de confiance et de la conseillère en prévention. Les policiers ont l'air de plus apprécier la conseillère en prévention que les chefs. L'onglet dédié aux RPS sur SharePoint n'est pas connu.</p>
---

### 9.2 Composantes de l'organisation

**Concernant les horaires de travail, les membres du personnel et les chefs sont en adéquation.** En effet, la majorité des chefs disent donner les horaires suffisamment tôt et tenir compte des avis des policiers pour les horaires de congé. De plus les chefs disent que les horaires sont assez flexibles en fonction des demandes des policiers. Les policiers, quant à eux, sont en grande majorité impliqués dans les horaires et disent les recevoir suffisamment à l'avance. De plus, la grande majorité du personnel de cadre de base dit que son horaire est compatible avec la vie privée et le temps de repos. Par contre, près de la moitié du personnel preste des heures supplémentaires. La majorité des répondants ne sont pas remplacés en cas d'absence.



**Les réponses concernant les erreurs sont en adéquation entre le personnel et les chefs.** En effet, les chefs sont accessibles en cas d'erreurs s'ils en sont avertis. Dans les réponses du cadre de base, on constate que la grande majorité des policiers informe son supérieur en cas d'erreur. De plus, ils essaient de comprendre d'où viennent leurs erreurs.

Les chefs sont en accord pour dire qu'ils aimeraient de la prise d'initiative au sein de leur service. **Dans certains services, cela est déjà d'application mais d'en d'autres pas. Cela se reflète dans l'analyse des données du cadre de base.** En effet, 58% de ceux-ci prennent toujours des initiatives, 38% le font souvent et 4% ne le font pas souvent. 86% du personnel du cadre de base dit connaître ses responsabilités.

Par contre, concernant l'implication du cadre de base dans la prise de décision des chefs, les deux avis sont en désaccord. En effet, tous les chefs de service disent prendre en compte l'avis des policiers même si c'est eux qui prennent la décision finale. Seulement 60% du personnel disent toujours être impliqués dans la prise de décision, 40% disent ne jamais l'être ou pas souvent.

En résumé, les chefs et les policiers s'accordent sur le fait que les horaires sont compatibles pour le repos, la vie privée et qu'ils sont connus suffisamment à l'avance. Ils sont également d'accord sur le fait que les erreurs sont humaines et que les chefs essaient d'aider les policiers lorsqu'il y en a. Par contre, les chefs aimeraient plus d'implication dans la prise d'initiative de la part de leur personnel.

### **9.3 Contenu de l'organisation**

**Les différentes réponses sur la connaissance des statuts sont assez cohérentes.** En effet, les chefs de service affirment que les policiers qui s'y intéressent sont au courant. Parmi les policiers 30 sur les 50 ayant participé à l'enquête disent les connaître. Les chefs de service ne se tiennent pas forcément informés des changements de ceux-ci, ils vont chercher l'information quand ils en ont besoin, ce qui justifie le faible nombre de réponse à la question posée au cadre de base, à savoir « Mon chef me tient au courant des éventuels changements de ces statuts ».

**Pour la plupart des chefs de service, ils ressentent de la compétition au sein de leur service.** Celle-ci se présente sous différentes formes et à différents niveaux. A contrario, 78% du personnel du cadre de base disent ne jamais être en compétition avec leurs collègues et 19% disent ne pas souvent l'être. **De manière générale, les policiers ne se sentent donc pas**

**en compétition les uns avec les autres.** De plus, 74% des répondants à l'enquête en ligne disent que leur chef ne favorise pas la compétition.

**Concernant la taille de l'équipe, plus de la moitié des chefs pense que la leur n'est pas suffisamment grande. Cette réponse se retrouve également dans les policiers.** En effet, parmi ceux-ci, la grande majorité dit ne jamais ou ne pas souvent avoir le temps suffisant pour effectuer ses tâches de manière efficace et avoir du temps de repos car la taille de l'équipe n'est pas assez grande.

Le travail de policier de terrain n'est pas toujours facile à gérer au niveau émotionnel. Cependant **les chiffres du personnel du cadre de base relèvent que 62% disent que leur travail n'est jamais ou rarement accablant au niveau émotionnel.** Chaque chef de service doit mettre en place des mesures pour gérer cela. De manière générale, ils essaient d'abord de dialoguer, de comprendre d'où vient le problème et si besoin, ils renvoient vers les organes compétents tels que le StressTeam, les ASPICS ou le service des ressources humaines.

<p>Pour conclure, on peut dire que les chefs de service et les policiers sont tenus informés des statuts. Les policiers ne ressentent pas de compétition au sein de leurs équipes alors que les chefs bien. Les chefs et les policiers s'accordent pour dire que les équipes ne sont pas assez grandes.</p>
---

#### **9.4 Conditions de travail**

Dans la grande majorité des réponses, **les valeurs véhiculées par la zone de police de Namur sont connues par les membres du personnel mais également par les chefs.** Ceci n'est pas étonnant à entendre les chefs de service car elles sont dans la lignée de ce que prône la police fédérale. De plus, la zone a beaucoup communiqué à ce sujet.

Lors des entretiens avec les chefs de service, la question de la formation a été abordée. **On constate que la formation est, de manière générale, assez satisfaisante mais qu'elle pourrait être perfectible.** Certains chefs de service estiment que les policiers manquent d'entraînement et un des ceux-ci pense que certains policiers ne devraient même pas être dans la fonction. Pourtant, le personnel du cadre de base estime avoir les qualifications nécessaires pour effectuer son travail. De plus, quelques-uns estiment avoir trop de qualification et quelques-uns également estiment ne pas en avoir assez. On peut donc dire, de manière générale, que les policiers se sentent correctement formés et qualifiés pour l'exécution de leur tâche.

**Le matériel dont dispose les différents membres du personnel sont adéquats pour la réalisation des tâches et pour leur sécurité selon la grande partie des répondants tant du côté du cadre de base que des chefs de service.** Par contre, le matériel de terrain doit être vérifié avant chaque intervention. Cependant, seuls 28% des répondants le font toujours et 34% le font souvent. Le reste des répondants ne le font pas souvent voir jamais. Les chefs ont souligné qu'il est toujours possible de faire mieux mais qu'ils n'ont pas à se plaindre, Namur est une zone bien équipée à ce niveau-là. Cependant, ils sont bien conscients que le métier de policier est un métier à risques et que peu importe les équipements, un accident peut toujours arriver. **Par contre, les chefs ont soulevé un manque de matériel de protection lors de la crise du COVID-19.** De manière générale, les locaux sont perçus comme agréables des deux côtés. Certains relèvent néanmoins le manque de place de parking au site du théâtre et le manque de proximité avec les citoyens pour le site Hastodon.

Pour résumer, les valeurs véhiculées par la zone sont connues par les chefs et le personnel du cadre de base. La formation paraît adéquate pour les policiers mais les chefs trouvent un manque d'expérience. Tous deux s'accordent cependant pour dire que le matériel est adéquat ainsi que les locaux. Sauf durant cette crise COVID-19 où les chefs estiment un manque de matériel de protection pour leurs policiers.

## **9.5 Relations interpersonnelles**

**Au niveau de l'entente au sein du service, les chefs et les policiers s'accordent pour dire qu'elle est bonne.** Les policiers ont confiance en leur chef de service et ceux-ci ressentent également cette confiance entre eux.

**Les compétences du chef sont reconnues des deux côtés.** Même si ceux-ci sont toujours désireux d'apprendre de nouvelles choses et de s'améliorer. **Leur autorité est reconnue par plus de la moitié des membres du personnel ayant participé à l'enquête en ligne.**

**La majorité des participants au questionnaire dit recevoir de la reconnaissance de leur chef.** Cependant, tous les chefs disent en donner et 34% des policiers du cadre de base trouvent qu'ils n'en ont pas souvent voire jamais.

**Durant les entretiens, la majorité des chefs de service ont répondu qu'ils acceptaient de recevoir des remarques de leurs collaborateurs si celles-ci sont constructives et dites de façon respectueuse.** Les policiers du cadre de base sont d'accord

avec cette affirmation. De plus, la majorité du personnel du cadre de base pense que leur avis est pris en compte la grande partie du temps.

**La majorité du personnel estime être traitée de manière juste et équitable de la part de son chef.** Les chefs pensent l'être aussi en grande partie mais avouent avoir plus de liens d'affinités avec certaines personnes ce qui reflètent le pourcentage du personnel du cadre de base qui ne pense n'être jamais ou pas souvent traité avec justice et équité.

**Les chefs disent qu'ils essaient de faire un maximum de feedbacks, soit par mail, soit par voie orale. Cependant, seulement 44% des répondants du cadre de base disent en avoir souvent.** Seulement 10% de ceux-ci en reçoivent toujours.

En résumé, on peut dire qu'il y a une bonne entente au sein des services. Les compétences ainsi que l'autorité des chefs sont reconnues. Les chefs donnent de la reconnaissance à leur personnel et celle-ci est reconnue. Cependant, ils disent donner des feedbacks alors que moins de la moitié des policiers disent en avoir. Les chefs acceptent de recevoir des remarques de leurs collaborateurs si elles sont constructives et respectueuses et les policiers le savent.

## 10. Impact du style de management sur les RPS

---

De manière générale, les chefs de service de la zone de police de Namur sont des **managers portant attention au facteur humain**. Suivant la grille de Blake et Mouton renseignée ci-dessus, les chefs de la zone ont un style de **management participatif**. En effet, les collaborateurs sont souvent écoutés. Les chefs essaient de développer des relations de confiance avec leur collaborateur et de prôner le dialogue. De plus, les managers ne se soucient pas forcément des objectifs, ce qui est normal au sein d'une administration publique telle que la police. En effet, les policiers n'ont pas un nombre d'interventions à atteindre, ni un chiffre d'affaire à atteindre comme dans certaines entreprises du secteur privé. Ce management reflète une **bonne ambiance de travail, qui se fait ressentir dans le chef du personnel de cadre de base**. Un des points négatifs de ce style de management est un **manque de feedbacks constructifs**. Cela s'est révélé véridique dans l'analyse de données. En effet, les chefs disent donner des feedbacks tandis que les policiers ne les perçoivent pas. De plus, la majorité des chefs se décrivent également comme des leaders participatifs. Lors des différents entretiens, ils se sont décrits comme « *leader participatif, leader à l'écoute, de bon sens et raisonné, management transversale, consensuel, participatif orienté résultats* ».

Ce type de management peut avoir des avantages comme des inconvénients pour le bien-être au travail et donc avoir un impact sur les risques psychosociaux du personnel. Dans ce point, les composantes de la définition des risques psychosociaux vont être reprises afin de voir quels sont les facteurs positifs ou négatifs pour le bien-être au travail.

Certains points pourront paraître redondants avec des éléments relevés précédemment, mais il me semble important de les souligner ici puisque nous sommes au cœur de l'analyse de l'impact du style de management sur les risques psychosociaux, qui est le thème central de ma recherche.

### 10.1 Composantes de l'organisation

De manière générale, les **horaires sont établis à l'avance**. Les **weekends et les nuits sont répartis de façon équitable** entre les membres du personnel. Pour les chefs qui appliquent un horaire avec une **équipe de réserve**, leur fonctionnement est **positif pour le bien-être au travail**. En effet, celui-ci permet au personnel de concilier vie professionnelle et vie privée. Par contre, dans certains services, les membres du personnel peuvent voir leurs **horaires se modifier sans être avertis, être appelés en renfort ou en remplacement**. Ces **modifications sont négatives pour le bien-être au travail** car il ne permet pas aux policiers

de gérer leur vie professionnelle et leur vie privée ni de déconnecter avec le travail quand ils sont au repos.

La plupart des chefs de services **gardent un contact lorsqu'un membre de leur personnel est absent**. Cette attitude du responsable est **positive pour le bien-être au travail** tant que le contact ne devient pas intrusif pour le policier et que ce dernier est d'accord de partager sa vie privée. D'ailleurs, un dossier sur l'absentéisme au sens large est en train de voir le jour à la police fédérale. Ce dossier reprend différentes fiches avec différents thèmes afin de mettre en place des procédures pour la gestion de l'absentéisme au sein de la police. Ce dossier reprend notamment la procédure à suivre en cas d'absence d'un membre du personnel. Dans cette procédure, il est bien précisé qu'il faut garder un contact avec le membre du personnel si celui-ci le souhaite, si ce n'est pas intrusif et si ce contact ne fait pas culpabiliser le membre du personnel de son absence.

**En cas d'erreur, les chefs de services essaient d'aider leurs collaborateurs** s'ils l'en avertissent. Cette aide au personnel est **très positive pour le bien-être au travail**. Cependant, lors de mes échanges avec les chefs de service, un de ceux-ci m'a partagé un problème au sein de son équipe. Les policiers sont souvent accusés à tort par les citoyens. Dans ce cas, leur dossier est directement pris en charge par le contrôle interne. Ce chef disait que cette accusation à tort était très mauvaise pour son personnel car il a l'impression d'être remis en question en permanence et de ne pas avoir de reconnaissance de sa direction.

**La majorité des chefs apprécie le fait que les policiers prennent des initiatives au sein de leur service**. Les services pour lesquels ce n'est pas le cas, les chefs le regrettent. Tous aimeraient avoir de la prise d'initiative au sein de son service. De plus, **la prise d'initiative est très bonne pour le bien-être au travail**.

**La majorité des chefs impliquent leurs policiers dans la prise de décision**, ce qui est important pour eux.

Un chef évoque un problème au niveau structurel. Pour lui, la hiérarchie n'est pas respectée. Il dit que les membres de son personnel passent directement par le chef de corps lorsqu'ils ont un souci au lieu de venir vers lui. Il estime qu'il devrait être le relais entre son équipe et son chef de corps, or ce n'est pas le cas. De plus, il dit que le service des ressources humaines est trop ouvert, ce qui laisse la possibilité aux membres du personnel d'aller se plaindre facilement.

Pour résumer, les horaires sont établis suffisamment à l'avance. Certains services appliquent une équipe de réserve en cas de besoin. De plus, la plupart des chefs de service garde un contact avec le personnel absent. En cas d'erreurs des policiers, les chefs essaient de comprendre avec eux d'où vient la faute s'ils sont tenus au courant de l'erreur. La prise d'initiative est bien vue tant par les chefs que par les policiers. Les policiers sont impliqués dans la prise de décision des chefs. Toutes ces mesures sont, dans l'ensemble, positives pour le bien-être au travail.

## 10.2 Contenu du travail

**La moitié des chefs de service dit ne pas avoir de compétition au sein de leur service. Par contre, les autres disent avoir de la jalousie ou de la compétition.** Cette jalousie et cette compétition ressenties ne sont **pas bonnes pour le bien-être au travail**. En effet, elle peut provoquer un stress permanent dans la réalisation des tâches, une mauvaise entente au sein de l'équipe ce qui peut provoquer un manque d'entraide et donc une potentielle surcharge de travail. De plus, les policiers de terrain travaillent souvent en binôme, il est important d'avoir une bonne relation entre eux afin d'avoir une complicité sur le terrain et de l'entraide face à une intervention difficile. La moitié des chefs de service trouve que leur **équipe n'est pas assez grande**. Une équipe trop petite est **problématique pour le bien-être au travail** car cela engendre une surcharge de travail.

Par contre, chaque chef a instauré une **politique d'encadrement pour les nouveaux travailleurs**. De manière générale, celle-ci se fait sur base du dialogue et d'un accompagnement avec une personne de référence. La politique d'encadrement est **positive pour le bien-être au travail**, elle rassure le nouveau travailleur et l'intègre directement au sein de l'équipe.

Pour la **gestion du niveau émotionnel** des policiers, un chef de service a dit qu'elle était **importante dans son équipe**. Un niveau émotionnel élevé est **dangereux pour le bien-être au travail**. Il est donc important d'y porter attention afin d'écouter le personnel et agir pour ne pas laisser ses émotions le dépasser. Pour agir, les chefs doivent d'abord être à l'écoute et faire preuve d'accessibilité. En prônant le dialogue avec leurs collaborateurs, ils peuvent déceler un problème et essayer de le régler. S'ils ne se sentent pas capables, ils peuvent renvoyer leur personnel vers les organes compétents tels que le StressTeam, les ASPICS ou le service des ressources humaines.

En résumé, on peut dire qu'il y a de la compétition et de la jalousie entre collègues. De plus, les équipes sont souvent insuffisantes en termes d'effectifs pour la bonne réalisation des tâches. Une politique d'encadrement pour les nouveaux travailleurs est mise en place par les chefs. Il y a une forte charge émotionnelle au sein des services de la zone. Pour les différents critères du contenu du travail, on peut dire qu'ils sont plutôt négatifs pour le bien-être au travail.

### 10.3 Conditions de travail

**Les valeurs de la zone sont connues par les chefs et les policiers.** Cependant, les chefs ne sont pas convaincus de l'application de celles-ci par les membres du personnel.

De manière générale, **le matériel et les locaux sont bons** pour la réalisation des tâches des policiers. L'infrastructure de la zone est un point **positif pour leur bien-être au travail**. D'après les chefs de service, le matériel est **souvent bon pour la sécurité du personnel** car le bien-être est intégré dans la politique d'achat ce qui est un point positif. Cependant, il ne l'est pas toujours. En effet, **certains matériaux sont lourds ou manque de performance**. De plus, **avec la crise du COVID-19, ils ont manqué de matériel de protection**. Ce manque de matériel a pu causer du stress dans le chef des policiers.

De manière générale, le matériel de la zone est bon car il respecte une procédure d'achat qui implique le bien-être au travail. Cependant certains matériaux peuvent être lourds ou manque de performance pour la santé du personnel. On peut dire qu'au niveau des conditions de travail, le bien-être au travail est plus ou moins bon.

### 10.4 Relations interpersonnelles au travail

De manière générale, **l'entente au sein des services est bonne**. Une bonne entente **favorise le bien-être au travail**, et engendre une bonne dynamique de groupe. **Le personnel a majoritairement confiance en son chef** ce qui est une chose importante, il peut donc lui parler de ce qu'il veut. Par contre, un chef a dit lors de son entretien que ses collaborateurs ont peur de lui. **Cette crainte du chef est inquiétante pour le bien-être du personnel** car, outre le sentiment de peur quasi-permanent, un manque de confiance en soi, de la fatigue, du stress, etc. peuvent en découler. Les chefs estiment avoir la formation nécessaire pour assurer leur rôle ce qui est un point positif car ils se sentent bien dans leur position. Ce sentiment de bien-être par les chefs doit se faire ressentir au sein du personnel, ce qui est positif. Cependant, un chef souhaiterait une formation en communication. **Tous les chefs disent montrer de la reconnaissance à leurs collaborateurs**. Cette reconnaissance est importante pour le bien-être



du travailleur qui se sent alors impliqué et valorisé dans son travail. **La majorité des chefs pense ne pas être craint.** Par contre, un des chefs garde une distance avec ses policiers et un autre maintient cette crainte afin de se faire respecter. Je considère qu'un chef de service dispose d'autres moyens de se faire respecter que d'infliger la crainte à ses collaborateurs. Celle-ci constitue en effet une source de stress inutile pour les membres de l'équipe.

**Les directives sont souvent claires et précises** et si ce n'est pas le cas, les policiers peuvent demander une précision. Cette précision dans les directives est un point positif car les travailleurs peuvent avancer dans la même direction que leur chef en sachant exactement ce qui est attendu. Par contre, des directives trop précises ne laissent pas de liberté aux policiers ce qui n'est pas forcément bon. Il faut trouver un juste milieu. Un des chefs a mentionné qu'il n'était pas toujours clair mais que pour lui, ses collaborateurs doivent faire preuve de bon sens. Dans un sens, cela est positif car il laisse de l'autonomie aux travailleurs. Cependant, si ceux-ci n'interprètent pas les directives de la même façon que leur chef, ils risquent de commettre des erreurs. De plus, un manque de compréhension dans les directives peut apporter du stress et de l'incompréhension au travailleur.

**Les chefs disent accepter les remarques du personnel**, c'est assez positif, ça montre qu'ils sont ouverts à la discussion et qu'ils ne pensent pas savoir tout sur tout. Outre la reconnaissance des chefs qui est, comme mentionnée ci-dessus, assez bonne, on constate un **manque de reconnaissance de la part du citoyen, des autres zones et de la direction.** Cela peut être très néfaste pour le personnel qui peut se sentir lésé par sa direction. Un manque de reconnaissance des autres zones pourrait amener à d'éventuelles discriminations si un membre du personnel venait à changer de zone. Un manque de reconnaissance de la part du citoyen provoque énormément de stress dans le chef des policiers et la crainte d'aller en intervention. Lorsque j'ai accompagné les policiers sur le terrain j'ai pu me rendre compte du manque de respect du citoyen envers les policiers. Un citoyen a dit aux policiers : *« Tu feras moins le malin quand je te croiserai dans la rue sans uniforme, on verra qui sera le plus fort »*. Une telle phrase peut marquer le policier, le stresser lorsqu'il sort en rue en civil peut-être accompagné de sa famille. De plus, on voit de plus en plus sur les médias des gros titres qui discriminent le travail de policier. Comme me l'a fait savoir un chef, les médias montrent uniquement la partie où les policiers se défendent, mais jamais ce qu'ils ont subi avant d'en arriver à la violence.

**Dans l'ensemble, les chefs font attention à leur communication** afin de ne blesser personne. Cependant un des chefs reconnaît qu'il peut être très sec lorsqu'il n'est pas content. Celui-ci s'en rend souvent compte un peu plus tard mais ne va pas s'excuser. Un chef a déjà été accusé de harcèlement. L'accusation d'harcèlement est un problème qui peut avoir des conséquences sur le bien-être des travailleurs. En effet, si ceux-ci se sentent harcelés par leur chef, ils vont être stressés, avoir des angoisses, avoir peur d'aller sur leur lieu de travail, une perte d'ambition au travail, etc. qui peuvent peut-être amener à un burnout ou une dépression.

En résumé, on peut dire que l'entente et la confiance sont de mise au sein de la zone de police Namur Capitale. La majorité des chefs ne sont pas craints par leurs policiers mais certains le sont. Les chefs montrent de la reconnaissance à leur personnel mais ce n'est pas le cas des autres services, de la direction et du citoyen. La plupart des directives sont claires et précises pour le personnel. Dans la majorité, les chefs font attention à leur manière de communiquer. Dans l'ensemble le bien-être au travail est assez bon. Cependant, il faut rester vigilant sur certains points tels que les directives et la reconnaissance d'autrui qui pourraient amener au mal-être.

## 11. Recommandations

---

L'objectif poursuivi lors de ce travail et lors de mon stage est d'une part d'analyser l'impact du management sur les risques psychosociaux au sein de la zone de Namur, ce qui a été réalisé ci-dessus. Et d'autre part, amener des recommandations afin d'améliorer la situation de la zone en matière de bien-être au travail. Ces différentes recommandations vont être énumérées ci-après.

Pour agir sur les risques psychosociaux, il y a trois niveaux de prévention : le niveau primaire qui consiste à agir à la source du problème. Le niveau secondaire qui consiste à gérer les risques psychosociaux au niveau individuel. En enfin, le niveau tertiaire qui consiste à prendre en charge le personnel déjà en souffrance. Dans le cadre de ce travail, nous aborderons la prévention au niveau primaire car le management peut être un point de départ des risques psychosociaux. Les différentes recommandations seront basées sur cette approche et structurées comme le reste du travail sur les différentes composantes de la définition des RPS.

Pour qu'une recommandation soit mise en place, il est important de savoir quel en sera l'impact indirect afin de ne pas repousser le problème plus loin. Comme par exemple, décharger un service d'une tâche et la transmettre à un autre service qui n'a pas les capacités nécessaires pour effectuer cette tâche. De plus, il faut que ces mesures soient maintenues sur le long terme.

### 11.1 Cadre réglementaire

Afin d'intégrer le bien-être au travail dans le management de la zone de police de Namur, il peut être judicieux de **former les chefs de service sur la loi bien-être**. Il est également important de les **sensibiliser** sur les conséquences d'un mal-être au travail telles que des dépressions, un manque de motivation, etc. De plus, il est important de **former les chefs sur le rôle et l'utilité des personnes de confiance et de la conseillère en prévention** ainsi que la liste de ces personnes au sein de la zone pour qu'ils puissent diriger leur personnel vers les bons services en cas de besoin. Pour insister sur tout cela, il est possible de les former à la plateforme SharePoint qui reprend tous les éléments importants.

## 11.2 Composantes de l'organisation

En ce qui concerne les composantes de l'organisation, je recommande à tous les chefs de mettre en place un **système de garde** comme déjà en place dans certains services. De cette manière, le personnel au repos peut déconnecter totalement du milieu professionnel. De plus, je leur conseille de maintenir le **contact avec le personnel absent** si celui-ci en montre de l'intérêt. Ce contact doit se faire de manière courtoise, afin de prendre des nouvelles de l'état de santé du personnel. Lors de ce contact, il faut éviter de parler du boulot et s'intéresser au policier absent. En ce qui concerne, les erreurs, je pense que les chefs peuvent maintenir leur façon de faire. Etant donné que la **prise d'initiative** est bonne autant pour les chefs que pour le personnel du cadre de base, je conseille aux chefs d'insister sur son importance et encourager le personnel à en prendre. Cependant certains chefs m'ont fait part du fait qu'ils espéraient y arriver mais que ce n'était pas possible pour le moment : ces mesures doivent se faire au rythme de l'équipe. Pour arriver à mettre en place la prise d'initiative dans les services où ce n'est pas encore le cas, il faut tout d'abord **montrer de la reconnaissance et de la confiance au personnel**. Leur donner des directives de moins en moins strictes afin de leur laisser une marge d'initiative. Il est important de **maintenir l'avis des policiers dans la prise des décisions des chefs**. De plus, il est toujours intéressant de faire savoir aux policiers que leur avis a été pris en compte. Si ce n'est pas le cas, lui expliquer pourquoi son avis n'a pas été pris en considération.

## 11.3 Contenu du travail

Afin de maintenir une bonne entente au sein des services, les chefs peuvent favoriser les **discussions de groupe**, en rassemblant leur personnel et surtout en ne montrant pas de favoritisme. Il est important de **maintenir l'accueil des nouveaux travailleurs** afin qu'ils se sentent directement intégrés dans l'équipe. L'idée d'un « **parrain** » me paraît efficace si celui-ci a de l'expérience. Pour la gestion du niveau émotionnel, je conseille aux différents chefs de **prôner le dialogue** comme ils le font déjà en insistant sur les procédures existantes en cas de besoin.

## 11.4 Conditions de travail

Pour les conditions de travail, il est important de continuer à **impliquer le bien-être au travail dans la procédure d'achat**. Il peut être intéressant de s'intéresser à d'autres équipements plus légers pour le personnel. De plus il serait opportun de sécuriser le plateau Hastedon afin que les policiers de garde se sentent en sécurité. Pour ce faire, un chef parlait de

changer les caméras, éventuellement la barrière, mettre des haies pour cacher certains bâtiments, etc.

### 11.5 Relations interpersonnelles

Je conseille aux chefs de **créer ou maintenir une relation de confiance avec leurs collaborateurs**. Pour créer cette relation il est important de maintenir le dialogue. Pour ce faire, une **formation en communication** serait peut-être utile, comme l'a mentionné un des chefs lors des entretiens. Il est important de continuer à maintenir une **marque de reconnaissance avec les policiers**. De plus, les chefs de service devraient communiquer entre eux afin que chaque service ait sa place dans la zone et que la reconnaissance se fasse également entre services. Un système de communication tel qu'une newsletters pourrait être mis en place en interne afin de valoriser les différentes bonnes actions des services ou des policiers afin de leur montrer de la reconnaissance et améliorer l'image de chacun en interne. Il est important de maintenir des **directives claires et précises** tout en laissant une part de liberté au travailleur. Si celui-ci ne comprend pas, les chefs doivent être ouverts aux questions.

### 11.6 Autres moyens d'actions

Dans le livre d'Elodie MONTREUIL, formatrice certifiée par l'INRS<sup>3</sup> sur les RPS, qui traite de la prévention des risques psychosociaux et l'amélioration de la qualité de vie au travail, une fiche pratique paraît intéressante à mettre en place au sein de la zone de Namur. (MONTREUIL, 2020)

Il s'agit d'une piste d'actions pour agir sur les modes de management en différentes étapes :

- ***Repenser le rôle du manager pour lui permettre d'être au plus près du terrain.*** Pour ce faire, il est important que les chefs de service continuent à aller sur le terrain avec leurs équipes de façon régulière. C'est déjà le cas pour une partie des services, mais il faudrait étendre cela à tous les services.
- ***Favoriser le pouvoir de décision des managers de proximité.*** Comme dit dans l'introduction, les chefs de services transmettent leur façon de manager au cadre moyen qui a dès lors déjà du pouvoir.

---

<sup>3</sup> L'INRS est une institution française de recherche et sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles

- ***Former les managers en poste et tous les salariés promus à un poste de manager sur la prévention des RPS*** (voir le point 11.1)
- ***Accompagner les managers pour développer une posture de prévention via le coaching.*** Pour ce faire, il est intéressant de mettre en place des formations, de les mettre en contact avec la conseillère en prévention mais aussi le service des ressources humaines dont la chef est psychologue de formation.
- ***Instaurer des temps d'échange de pratique entre managers.*** Cela peut se faire lors des réunions entre chefs.
- ***Elaborer un guide de bonnes pratiques managériales à partir des situations critiques vécues dans l'entreprise.*** Pour être efficace, ce cahier pourrait être élaboré au niveau fédéral afin d'avoir l'avis du StressTeam qui intervient régulièrement sur les interventions lourdes, et qui aurait un regard extérieur sur les managers de la zone.
- ***Mettre en place, pour l'évaluation des managers, des critères qualitatifs en lien avec la prévention des RPS.***
- ***Tisser un réseau d'appui au manager pouvant être mobilisé en cas de repérage de situations critiques en liens avec les RPS.*** Pour ce faire, l'intranet SharePoint pourra être utile.

## 12. Conclusion

---

Alors que je poursuis un cursus en sciences de gestion, option « Advanced Management », de nombreuses questions m'interpellent et m'amènent à mettre le bien-être au travail au centre de mes préoccupations. C'est de ces différentes questions et de l'envie d'un travail pratique que la question principale de mon mémoire me vint à l'esprit : « Quel est l'impact du style de management sur les risques psychosociaux au sein de la zone de police de Namur Capitale ? ».

Pour répondre à cette question, nous avons d'abord étudié l'organisation de la police de Namur. De cette étude, nous retiendrons que la police de Namur est animée par sa devise « Unis pour servir », que les policiers ont 7 grandes fonctionnalités à respecter : l'accueil, l'intervention, le travail de quartier, l'assistance policière aux victimes, la recherche et les enquêtes locales, le maintien de l'ordre public et la circulation. Nous retiendrons également que la zone de police de Namur se veut transversale et collaborative entre les services. Elle est répartie sur deux implantations et comprend 400 membres du personnel répartis en deux catégories : le cadre opérationnel et le cadre administratif et logistique.

Ensuite, nous avons étudié la définition des risques psychosociaux telle que donnée par la loi relative au bien-être des travailleurs du 4 août 1996. Les risques psychosociaux sont définis comme suit : *« la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger »* (article 32/1 de la loi BET). Tout le travail se base sur les points importants de cette définition à savoir : les composantes de l'organisation du travail, le contenu du travail, les conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail.

Nous avons ensuite étudié les différents styles de management selon le modèle de Blake et Mouton. Celui-ci se base sur deux grands axes : la rentabilité et l'humain. De ces deux grands axes découlent 5 styles de management : le style laxiste, participatif, intermédiaire, autoritaire et démocratique.

Avant de commencer notre analyse, il était important de savoir ce qui existait déjà au sein de la zone de police en matière de bien-être au travail. Au sein de la zone, il y a, comme le prévoit la loi, un service de prévention interne pour la prévention et la protection au travail (SIPPT) qui travaille en concertation avec un service externe (SEPPT) qui comprend le conseil en prévention aspects psychosociaux. Il existe aussi des personnes de confiance. La police fédérale a mis en place le StressTeam, qui est une équipe pluridisciplinaire d'assistants sociaux et psychologues spécialisés dans le stress, le stress post traumatique et la psychologie de crise. Il y a également, et ce uniquement au sein de la zone de police de Namur, des ASPICS. Il s'agit de membres du personnel qui sont de garde et peuvent être appelés à tout moment pour donner un soutien psychologique au personnel de terrain après une lourde intervention. Il existe également le service intranet « SharePoint », géré par la police fédérale qui met à disposition toutes les informations nécessaires pour les policiers. Sur cet intranet, un onglet est dédié aux risques psychosociaux.

Pour analyser l'impact du style de management sur les risques psychosociaux au sein de la zone de police de Namur Capitale, un questionnaire a été distribué au personnel du cadre de base. Un entretien avec les chefs de service a également été passé afin d'avoir les points de vue des deux groupes concernés.

De manière générale, les policiers et les chefs de services voient les choses de la même façon. Un point de contradiction est ressorti lors de cette analyse : les feedbacks. En effet, les chefs de service estiment donner régulièrement des feedbacks alors que les policiers disent ne pas en recevoir souvent. Il s'agit ici d'un point de contradiction qui peut aboutir à un mal-être au travail car il est important pour les policiers de recevoir des feedbacks sur leur travail.

Le management mis en évidence au sein de la zone est un management centré sur l'humain. La majorité des chefs disent avoir un management participatif. Ce type de management peut avoir des répercussions sur le bien-être au travail. De manière générale, c'est un management positif pour le bien-être des travailleurs. Cependant, quelques points d'attention sont soulevés afin d'améliorer la situation de la zone. Tout d'abord, il est préférable de mettre en place un système de garde afin de bien distinguer vie professionnelle et vie privée. Il est recommandé de maintenir une bonne entente au sein des services en favorisant des discussions de groupe par exemple. Pour les nouveaux travailleurs, il est judicieux de mettre en place un système de « parrain », afin de les intégrer directement dans l'équipe. Et enfin, il est important pour les chefs de services de communiquer régulièrement



avec leur personnel. Afin de « bien » communiquer, il est peut-être intéressant, pour les chefs de service de suivre une formation en communication.

De manière générale la situation de la zone de police quant à l'impact du management sur les risques psychosociaux est bonne.

### **13. Limites du travail**

---

Le travail présenté ci-dessus souffre de certaines limites. En effet, ce travail ne porte que sur la zone de police de Namur Capitale, il n'est donc pas possible de le lier à d'autres organisations. De plus, il repose sur des questionnaires et entretiens qui ne sont pas totalement représentatifs de la zone vu le faible taux de réponse du cadre de base. Par ailleurs, il est possible que mon affectation au service des ressources humaines durant mon stage ait influencé les réponses de certains participants. Les membres du personnel ne me connaissent pas, certains m'ont fait savoir qu'ils n'avaient pas confiance dans ma garantie d'anonymat ce qui a certainement eu des effets sur le taux de participation à l'enquête. De plus, les questionnaires et entretiens ont été réalisés durant la crise du COVID-19. La question se pose dès lors de savoir si les répondants ont pris le temps nécessaire pour l'enquête compte tenu de l'accroissement de la charge de travail en période de COVID-19. Néanmoins, je pense que, malgré les limites que je viens d'évoquer, les résultats de ma recherche permettent déjà de dresser un tableau de l'état général de la zone de police de Namur en matière de risques psychosociaux et de l'influence que peut avoir le management dans la gestion et la prévention de ces risques.

## 14. Tableau des abréviations

---

BC	Brigade canine
CPAP	Conseiller en prévention aspects psychosociaux
DIO	Direction de l'information opérationnelle
GIS	Gestion des interventions spéciales
GRH	Gestion des ressources humaines
Loi BET	Loi relative au bien-être des travailleurs
RPS	Risques psychosociaux
SEPPT	Service externe pour la prévention et la protection au travail
SIPPT	Service interne pour la prévention et la protection au travail

## 15. Sources

---

### 15.1 Bibliographie

DEJOURS, C. (2008), *Travail, usure mentale*, Bayard, France

FLOHIMONT, V., LAMBERT, C., BERREWAERTS, J. (2013), *Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail*, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Belgique

GORGET, J. (2016), *A la recherche de la méthode de management qui réduit les risques psychosociaux pour augmenter la performance*, Cairn.info, France

HAUBOLD, B. (2011), *Les risques psychosociaux*, Eyrolles, France

MALCHAIRE, J., PIETTE, A., D'HOORE, W., STORDEUR, S., MOENS, G., BOODTS, S., HERMANS, V., COGO, Y., DE COOMAN, G., CARLIER, P., HUSSON, JF. (2015), « Série stratégie SOBANE, gestion des risques professionnels », *Aspects psychosociaux*, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

JOURNOUD, S., PEZE, S. (2012), *La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ?*, Cairn.info, France

MANAGER-GO (s.d.), « Blake et Mouton, 5 gands types de management », *fiche pratique*, manager-go, France

MONTREUIL, E. (2020), *Prévenir les risques psychosociaux et améliorer la qualité de vie au travail. Des outils pour agir efficacement*, Dunod, France

VAN CAMPENHOUDT, L., MARQUET J., QUIVY, R. (2017), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, France

VAN RYCKEGHEM, D., DEBRABANDERE, I., DE WITTE, H., HANDAJA, Y. (2006), *Stress professionnel & police = stress policier ?*, KUL, Belgique

### 15.2 Sitographie

ASSOCIATION BRUXELLOISE POUR LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL, *Fiche 6 Les risques psychosociaux au travail*, <https://abbet.be/Fiche-6-Les-aspects-psychosociaux>

CORREA, P. (2019), *Discours de remise des diplômes aux ingénieurs civils*, YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=uAE22c19EjU&t=359s>

EMPLOI ET TRAVAIL (1996), *Loi relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail*,

[http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi\\_loi/change\\_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1996080400&table\\_name=loi](http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1996080400&table_name=loi)

LAMBERTS, M. (2019), *Premiers conseils pour l'élaboration d'une politique de prévention des risques psychosociaux*,

[https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/eerste\\_hulp\\_Rapport\\_FR\\_EIND.pdf](https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/eerste_hulp_Rapport_FR_EIND.pdf)

MENSURA (2014), *Suivi et accompagnement par le StressTeam de la police fédérale*,

<https://www.mensura.be/fr/acces-client/news/suivi-et-accompagnement-par-stressteam-police-federale>

POLICE LOCALE NAMUR CAPITALE, (s.d.), *Notre logo – notre devise*,

<https://www.police.be/5303/a-propos/police-namur-capitale/notre-logo-notre-devise>

POLICE LOCALE NAMUR CAPITALE, (s.d.), *Vision / Mission / Valeurs*,

<https://www.police.be/5303/a-propos/vision-missionsvaleurs/vision-mission-valeurs>

POLICE LOCALE NAMUR CAPITALE, (s.d.), *Organigramme mai 2019*,

<https://www.police.be/5303/sites/5303/files/attachments/Organigramme%20g%C3%A9n%C3%A9ral%20Police%20Namur%20Capitale%20mai%202019.pdf>

SERVICE PUBLIC FEDERAL EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE

(s.d.), *Risques psychosociaux*, <https://www.beswic.be/fr/themes/risques-psychosociaux-rps>

SERVICE PUBLIC FEDERAL, EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, (s.d.) « *Définitions et champs d'applications* », *Risques psychosociaux au travail*,

<https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/definitions-et-champ-dapplication>

SERVICE PUBLIC FEDERAL, EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, (s.d.) « *Dispositions légales* », *Risques psychosociaux au travail*,

<https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/dispositions-legales>

SERVICE PUBLIC FEDERAL, EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE,  
(s.d.) « *La politique de prévention* », *Risques psychosociaux au travail*,  
<https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/la-politique-de-prevention>

TASKIN, L., TERLINDEN, L., HALLET, C., DE SCHAMPHELEIRE, J., VANROELEN, C. (2019), *Styles de management et bien-être au travail*,  
<https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/Projets%20de%20recherche/Management%20Styles%20and%20well-being.pdf>

### 15.3 Liste interviews

Tous les entretiens réalisés dans le cadre de ce travail ont été passés en 2020 dans les deux commissariats de Namur. Pour des raisons d’anonymat, je ne citerai pas le nom des différentes personnes ayant participé aux entretiens.

## **16. Annexe**

---

### **16.1 Annexe 1**

Bonjour,

Je suis étudiante en deuxième Master en Sciences de gestion à l'Université de Namur. Dans le cadre de mon mémoire qui a pour but d'analyser l'impact du style de management sur les risques psychosociaux (RPS) au travail, je réalise, à l'aide de questionnaires, une étude visant à analyser la situation de la zone de Police de Namur en matière de risques psychosociaux.

Je fais donc appel à votre collaboration et vous fais parvenir ce questionnaire. Y répondre ne vous prendra qu'une dizaine de minutes. Après avoir analysé les réponses, je vous demanderai peut-être un peu de votre temps pour un entretien **confidentiel** en face à face qui permettra d'approfondir la matière.

Toute cette démarche est faite avec l'accord de votre chef de corps, Monsieur Libois. Par conséquent, le temps consacré pour répondre au questionnaire est considéré comme du temps de travail et comptabilisé comme tel.

Je tiens à préciser que le but de mon travail n'est pas de porter un jugement sur votre personne ou sur votre manière de travailler mais bien d'essayer de comprendre ce que vous vivez au quotidien dans votre travail. En fonction de la qualité des données récoltées (nombre de réponses, etc.), je pourrai donner des recommandations globales à votre direction afin d'**améliorer vos conditions de travail**. Il est donc important que vous répondiez à ce questionnaire ; je suis là pour vous faire avancer.

Afin de garantir des résultats les plus justes possibles, il est indispensable de **répondre sincèrement**. Pour vous garantir une confidentialité des résultats, vous pouvez me renvoyer le questionnaire complété sur ma boîte mail universitaire ([marguerite.meyer@student.unamur.be](mailto:marguerite.meyer@student.unamur.be)), je serai donc **la seule personne** en possession de vos données personnelles. Pour transmettre les données à la direction, tout sera rendu **anonyme**.

Je me tiens à votre disposition pour toutes questions éventuelles. Vous pouvez me trouver au bureau RH ou me contacter sur ma boîte mail universitaire.

D'ores et déjà merci pour vos réponses.

Marguerite MEYER

Pour répondre à ce questionnaire, vous devez lire chaque question attentivement et y répondre de façon spontanée.

### 1. Informations personnelles

Je suis d'accord d'être recontacté(e)	Oui	Non
Nom, prénom : <sup>4</sup>		
Service :		
Je suis :	Homme	Femme
Mon âge :		
Mon ancienneté dans la zone de police de Namur :		
Mon ancienneté dans la police :		

<sup>4</sup> Pas obligatoire mais préférable si vous êtes d'accord d'être recontacté pour la suite du travail. Pour rappel, toutes les données récoltées seront anonymisées et traduites en données statistiques.



## 2. Cadre réglementaire sur le bien-être au travail

	Oui	Non
Je connais la législation en matière de bien-être au travail (loi bien-être 04/08/1996)		
Je connais le rôle et l'utilité d'une personne de confiance		
Je connais les différentes personnes de confiance de la zone de police de Namur		
J'ai déjà fait appel à une des personnes de confiance		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Si oui, je suis satisfait(e) de sa prestation</li> </ul>		
J'ai déjà fait appel à la conseillère en prévention		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Si oui, je suis satisfait(e) de sa prestation</li> </ul>		
Je sais comment trouver des renseignements sur les RPS (risques psychosociaux) sur SharePoint		

## 3. Questions

### Echelle de réponses :

**1** : jamais ou rarement

**2** : pas souvent

**3** : souvent

**4** : presque toujours, toujours

### Composantes de l'organisation

	1	2	3	4
1. J'ai les compétences nécessaires pour accomplir les tâches qui me sont attribuées				
2. Je connais mes responsabilités				
3. Je prends des initiatives dans mon travail				
4. Je suis impliqué(e) dans les décisions de mon chef				
5. Je suis impliqué(e) dans la gestion des horaires				
6. J'informe mon supérieur en cas d'erreur dans l'accomplissement de mon travail				
7. J'essaie de comprendre d'où viennent mes erreurs				
8. Mon supérieur est engagé pour le bien-être et la sécurité au travail				
9. J'ai des contacts directs avec les membres des autres services				
10. Je suis informé(e) de ce qu'il se passe au sein de la zone de police				

## Contenu du travail

	1	2	3	4
11. Je connais les statuts propres aux services de Police				
12. Je me tiens au courant des éventuels changements de ces statuts				
13. Mon chef me tient au courant des éventuels changements de ces statuts				
14. Je connais les valeurs de ma zone de police				
15. J'ai de la reconnaissance pour mon travail de la part de mon supérieur				
16. Mes tâches au travail sont compatibles avec ma santé et ma sécurité				
17. Mon équipe est assez grande pour effectuer les activités et avoir du temps de repos				
18. Je suis en compétition avec mes collègues				
19. Mon supérieur favorise la compétition entre collègues				
20. Je connais mon horaire de travail suffisamment à l'avance				
21. Je peux compter sur le soutien de mes collègues pour la réalisation de mes tâches				
22. Je peux compter sur le soutien de mon chef pour la réalisation de mes tâches				
23. Je dispose du matériel nécessaire pour effectuer mes activités correctement				
24. Je dispose du matériel nécessaire pour effectuer mes activités en toute sécurité				
25. Mon travail est interrompu pour diverses raisons				
26. J'accumule du retard dans mon travail				
27. Je vérifie mon matériel avant chaque intervention				
28. Le travail administratif me pèse				
29. Le travail de terrain me pèse				
30. Je trouve que mon métier est monotone, répétitif				
31. Je suis épanoui(e) dans l'exécution des tâches				
32. Mon travail est accablant au niveau émotionnel				

## Conditions de travail

	1	2	3	4
33. J'ai les qualifications nécessaires pour effectuer mon travail correctement				
34. J'ai trop de qualifications pour effectuer le travail qui m'est demandé				
35. Je manque de qualifications pour effectuer le travail qui m'est demandé				
36. Je suis informé(e) des offres d'emploi au sein de la zone de police				
37. J'ai une sécurité d'emploi				
38. Je connais les bases légales relatives aux barèmes salariaux				
39. Mon horaire de travail est satisfaisant (travail + repos)				
40. Mes horaires sont compatibles avec ma vie privée				
41. Je fais des heures supplémentaires				
42. Quand je suis absent(e), je suis remplacé(e)				
43. Je suis des formations en lien avec mon travail				
44. J'ai été formé sur la sécurité et la santé au travail				
45. J'ai des entretiens de « dialogue » <sup>5</sup> avec mon supérieur				
46. Mon supérieur est disponible quand j'ai besoin d'aide				
47. Je connais les modes d'évaluation de mon travail				
48. Je reçois les résultats de mes évaluations				
49. Je peux discuter des résultats de mon évaluation avec mon supérieur				
50. Je connais les conséquences positives/négatives d'une évaluation				

<sup>5</sup> Entretien de dialogue : entretien informel qui permet de parler avec mon supérieur, d'échanger sur mon travail. Ce n'est pas une évaluation.

### Conditions de vie au travail

	1	2	3	4
51. Mon équipement est adapté aux différentes interventions de terrain				
52. Le matériel informatique est fonctionnel pour les activités administratives				
53. Les locaux sont agréables (lumière, bruit...)				
54. La cafeteria est un endroit convivial				
55. J'ai des locaux de repos adapté à toutes les pauses (en journée et la nuit)				
56. J'ai des locaux adapté pour me changer				
57. La salle de sport est assez équipée				

### Relations interpersonnelles au travail

	1	2	3	4
58. Je m'entends bien avec les collègues de mon service				
59. Je parle de ma vie privée avec mes collègues				
60. Je prends mes pauses midi avec mes collègues				
61. Il y a de l'entraide au sein de mon service				
62. J'ai des bonnes relations avec les collègues des autres services				
63. En cas de besoin, je sais que je peux compter sur mes collègues				
64. Mon chef favorise les bonnes relations				
65. J'ai une relation de confiance avec mon chef				
66. Mon chef est accessible				
67. Mon supérieur a les compétences nécessaires pour son rôle				
68. Je reconnais l'autorité de mon chef				
69. Je peux donner des suggestions et des remarques à mon chef				
70. Mon chef prend note des éventuelles suggestions et remarques				
71. Mon chef me donne des responsabilités				
72. Je suis traité(e) de manière juste par mon chef				
73. Je reçois des feedbacks sur les différentes tâches que je réalise				
74. Je suis traité(e) avec justice et équité				

Merci pour votre participation ☺

## 16.2 Annexe 2

### Rappel début d'entretien :

→ Enregistrement

→ Anonymat

### Informations personnelles

- Service
- Pouvez-vous me décrire brièvement votre parcours professionnel ?
  - Quelle est votre ancienneté au sein de la zone de police de Namur ?
- Pouvez-vous me décrire votre fonction actuelle, vos responsabilités ?
- Pouvez-vous me décrire l'image que vous avez d'un policier ?

### Cadre réglementaire

- Connaissez-vous la loi sur le bien-être au travail du 04/08/1996 ?
  - Si oui, pouvez-vous m'en donner les grandes lignes ?
  - Avez-vous suivi une formation pour celle-ci ?
- Connaissez-vous les fonctions d'une personne de confiance ?
  - Savez-vous de qui il s'agit au sein de la zone de police ?
  - Si oui, en avez-vous informé vos policiers ?
- Connaissez-vous les fonctions de la conseillère en prévention ?
- Connaissez-vous l'onglet RPS sur SharePoint ?
  - Si oui, savez-vous comment l'utiliser ?
  - Si oui, en avez-vous informé vos policiers ?

### Questions

#### *Composantes de l'organisation*

- Comment s'organise la gestion des horaires au sein de votre service ?
- Comment gérez-vous les absences ?
  - Absence de courte durée
  - Absence de longue durée
  - Absence pour maladie
  - Absence pour vacances prévues à l'avance
- Comment gérez-vous la réintégration d'un policier après une absence de longue durée ?
  - Connaissez-vous la procédure de réintégration ?
- Considérez-vous que vous soyez (suffisamment) disponible pour vos policiers en cas de problèmes ?
- Comment réagissez-vous en cas d'erreur de vos policiers ?
- En cas d'erreur d'un de vos policiers, essayez-vous de comprendre avec eux d'où elle vient ?
  - Si oui, comment ?
- Pensez-vous que vos policiers prennent facilement des initiatives ? Si oui, à quels niveaux ?
- Tenez-vous compte de l'avis de vos policiers pour la prise de décision ? Expliquez

#### *Contenu du travail*

- Comment évaluez-vous votre connaissance des statuts sur la fonction de policier ?
  - Vous tenez-vous au courant d'éventuels changements de ceux-ci ?
  - Avertissez-vous les policiers en cas de changement de ceux-ci ?
    - Si oui, par quel moyen ?
- Pensez-vous qu'il y a une forme de compétition entre collègues ?
  - Si oui, êtes-vous favorable à cette compétition ?
  - Si oui, pensez-vous contribuer à cette compétition (consciemment ou inconsciemment)
- Pensez-vous avoir une équipe suffisamment grande pour effectuer de manière efficace le travail ?
- Comment encadrez-vous les nouveaux travailleurs outre la politique générale d'accueil ?
- Comment gérez-vous le niveau émotionnel de vos policiers ?
- Dans quelle mesure laissez-vous de l'initiative à vos collaborateurs ?

### *Conditions de travail*

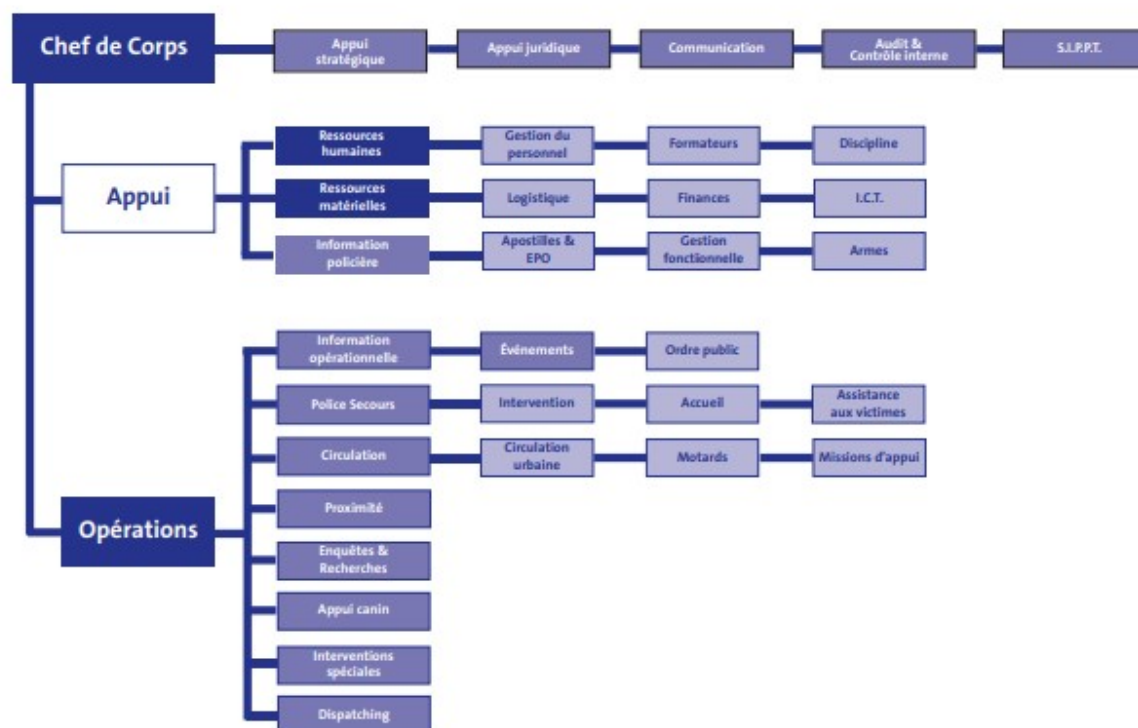
- Connaissez-vous les valeurs véhiculées par la zone de police de Namur ?
  - Si oui, en avez-vous informé vos policiers ?
- Pensez-vous que la formation des policiers est satisfaisante ?
- Pensez-vous que le matériel est satisfaisant pour la bonne réalisation des activités ?
- Pensez-vous que le matériel est satisfaisant pour la sécurité des policiers ?
- Pensez-vous que les locaux sont adaptés ? Si non, pourquoi ?

### *Relations interpersonnelles au travail*

- Trouvez-vous qu'il y a une bonne entente entre les policiers de votre service ?
  - Pensez-vous avoir un impact sur celle-ci ? Expliquez
- Pensez-vous avoir une relation de confiance avec vos policiers ? Expliquez
- Comment sont vos relations avec les autres chefs de services ?
- Estimez-vous avoir la formation et les moyens nécessaires pour exercer vos responsabilités ?
- Par quels moyens montrez-vous de la reconnaissance envers votre personnel ?
- Avez-vous parfois des conflits avec d'autres membres de la hiérarchie ?
- Pensez-vous être craints par vos policiers ?
- Pensez-vous que vos directives sont claires et précises ?
- Acceptez-vous de recevoir des remarques de votre personnel ?
- Comment gérez-vous les conflits au sein de votre service ?
- Pensez-vous traiter vos policiers de manière juste et équitable ?
- Donnez-vous des feedbacks aux policiers sur les tâches accomplies ?
- Pour vous, le travail de vos policiers est-il apprécié à sa juste valeur ?
- Pensez-vous que vos policiers sont au courant des démarches à suivre en cas de problème personnel ?
  - Si oui, comment sont-ils tenus au courant ?
- Pensez-vous que certaines de vos paroles peuvent être perçues comme :
  - Blessantes
  - Violentes
  - Du harcèlement
  - Un réconfort
  - un soutien, par vos policiers ?

- Expliquez
  - Faites-vous attention à votre façon de communiquer ?
  - Avez-vous suivi des formations en cette matière ?
- Avez-vous déjà été accusé de harcèlement ou de comportement agressif de la part de vos policiers ?
  - Comment avez-vous réagi ?
- Mettez-vous en place des mesures de prévention du stress et du harcèlement au sein de votre service ?
  - Si oui, lesquelles ?
  - A quelle fréquence ?
- Quel type de leader pensez-vous être ? Expliquez

## ORGANIGRAMME GÉNÉRAL



Mai 2019



